



**ETİK LİDERLİK VE İŞE YABANCILAŞMA
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖRGÜT İKLİMİNİN ROLÜ-
KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

Hanifi Mehmet İTİK

Yüksek Lisans Tezi

İşletme

Ana Bilim Dalı

Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL

2025

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ETİK LİDERLİK VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖRGÜT
İKLİMİNİN ROLÜ-KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hanifi Mehmet İTİK

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL

BAYBURT- 2025

KABUL VE ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL danışmanlığında, Hanifi Mehmet İTİK tarafından hazırlanan “Etik Liderlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Örgüt İkliminin Rolü-Kamu Çalışanları Örneği” başlıklı bu çalışma, 23.01.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL

Üye : Doç. Dr. İbrahim DURMUŞ

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Nalan SABİR TAŞTAN

Bu tezin kabulü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun/...../20... tarih ve 20...../.....-..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Bünyamin ALİM
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL danışmanlığında hazırlamış olduğum “Etik Liderlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Örgüt İkliminin Rolü-Kamu Çalışanları Örneği” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

23.01.2025

Hanifi Mehmet İTİK



ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde bilgi ve tecrübeleriyle bana rehberlik eden sayın danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL'a en derin teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam süresince sağladığı yol gösterici yönlendirmeler, yapıcı eleştiriler ve teşvik edici yaklaşımı, bu çalışmanın başarıyla tamamlanmasına büyük bir katkı sağlamıştır. Ayrıca tez savunmama iştirak ederek, sunduğum çalışmama görüşleriyle fayda sağlayan değerli jüri üyeleri Doç. Dr. İbrahim DURMUŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Nalan SABIR TAŞTAN'a teşekkürlerimi sunarım. Kendilerine bu süreçteki desteklerinden ötürü minnettarım.

Araştırmalarım sırasında bana teknik destek sağlayan Mehmet Salih GÜL'e, çalışmanın gereklerini yerine getirmekte her türlü yardımcı olan İkrâm BAĞCI'ya, yine bu süreçte ufku açan Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZDEMİR'e ve son olarak çalışmanın her aşamasında yanımda olan Dr. Ali KÖROĞLU'na teşekkür etmek isterim. Bu değerli insanların sağladığı olanaklar, araştırma sürecimi önemli ölçüde kolaylaştırmış ve zenginleştirmiştir.

Tez sürecim boyunca yanımda olan ve bana sabır, anlayış ve destek gösteren bütün arkadaşlarıma gönülden teşekkür ederim. Babamın, annemin ve kardeşlerimin manevi olarak yanımda olmaları, özellikle eşimin ve oğlum Mehmet Enes'in sağladığı sevgi ve destek, bu çalışmanın tamamlanmasında benzersiz bir rol oynamıştır.

Bu vesileyle, çalışmamı destekleyen ve çalışmama katkı sağlayan herkese içten şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla.

Hanifi Mehmet İTİK

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ETİK LİDERLİK VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖRGÜT İKLİMİNİN ROLÜ-KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Hanifi Mehmet İTİK

Bayburt Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL

Bayburt-2025, Sayfa: 105

Günümüzde örgütlerin artan büyüklüğü ve karmaşıklığı, liderlik kavramının etik ilkelere dayalı bir yönetim anlayışıyla yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Etik liderlik, çalışanların katılımını artıran, güveni pekiştiren ve iş birliğini teşvik eden bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, etik liderliğin işe yabancılaşmayı azaltmadaki etkisini ve örgütsel iklimin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemeyi hedeflemektedir. Bayburt ilinde bulunan kamu kurumlarında çalışan 400 katılımcıdan anket yoluyla toplanan veriler, nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, etik liderliğin işe yabancılaşmayı anlamlı ölçüde azalttığını ve örgütsel iklimin bu ilişkide kısmi bir aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur. Bulgular, pozitif bir örgütsel iklimin etik liderliğin etkinliğini artırdığını, etik liderlik davranışlarının işe yabancılaşma duygusunu azalttığının, olumsuz bir örgüt ikliminin ise bu süreci zayıflatabileceğini göstermektedir. Tezin teorik kısmında, etik liderlik, örgütsel iklim ve işe yabancılaşma kavramları detaylı bir şekilde ele alınmış; ampirik analizde ise literatür taramasına dayalı bulgular değerlendirilmiştir. Çalışma, etik liderlik ve örgütsel iklimin çalışan bağlılığı ve örgütsel performans üzerindeki kritik önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, etik liderlik uygulamalarını destekleyecek stratejik öneriler sunarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir. Çalışmada; sırasıyla SPSS’te güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, AMOS’ta doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte yapısal eşitlik modellemesi yapılırken aynı zamanda JAMOVİ’de, aracılık etkisinin doğru ve daha net bir şekilde ifade etmesi sebebiyle bootstrap (veri büyütme) yöntemi tercih edilerek analizler gerçekleştirilmiştir. Bunlarla birlikte temel model Baron ve Kenny yol modeli ile birlikte Hayes teorik modeli önerisine göre ele alınmıştır. Çalışma iki istatistiksel yöntemi birlikte ele alması ve üç ayrı paket programının eşgüdümlü olarak kullanılabilmesi sebebiyle de literatüre istatistiksel olarak özgün bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, işe yabancılaşma, örgütsel iklim.

ABSTRACT

M. SC. THESIS

THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND ALIENATION FROM WORK: THE ROLE OF ORGANISATIONAL CLIMATE- THE CASE OF PUBLIC EMPLOYEES

Hanifi Mehmet İTİK

Bayburt University

Institute of Graduate Studies

Department of Economics

Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Fetullah BATTAL

Bayburt-2025, Pages: 105

The increasing size and complexity of today's organisations require the concept of leadership to be reconsidered with a management approach based on ethical principles. Ethical leadership stands out as an approach that increases employee participation, reinforces trust and encourages cooperation. This study aims to examine the effect of ethical leadership on reducing alienation from work and the mediating role of organisational climate in this relationship. The data collected through a questionnaire from 400 participants working in public institutions in Bayburt province were analysed with quantitative methods. The results of structural equation modelling revealed that ethical leadership significantly reduces job alienation and organisational climate plays a partial mediating role in this relationship. The findings suggest that a positive organisational climate increases the effectiveness of ethical leadership, ethical leadership behaviours reduce the feeling of alienation from work, while a negative climate may weaken this process. In the theoretical part of the thesis, the concepts of ethical leadership, organisational climate and job alienation are discussed in detail; in the empirical analysis, the findings based on the literature review are evaluated. The study highlights the critical importance of ethical leadership and organisational climate on employee engagement and organisational performance. It also aims to contribute to the literature by providing strategic recommendations to support ethical leadership practices. In the study, reliability and validity analyses were performed in SPSS, confirmatory factor analysis and structural equation modelling were performed in AMOS, and bootstrap (data augmentation) method was preferred in JAMOVİ because it expresses the mediation effect accurately and more clearly. In addition, the basic model was handled according to the Baron and Kenny path model and Hayes theoretical model proposal. The study makes a unique contribution to the literature in terms of statistical analysis since it deals with two statistical methods together and three different package programmes can be used in coordination.

Keywords: Ethical leadership, job alienation, organisation climate.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	II
BEYANNAME.....	III
ÖN SÖZ.....	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLOLAR.....	X
ŞEKİLLER.....	XI
KISALTMALAR.....	XII
GİRİŞ	1
Araştırmanın Konusu ve Problemi	2
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	2
Araştırmanın Sınırlılıkları	3
Varsayımlar	3
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1. KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. ETİK LİDERLİK.....	4
1.1.1. Etik Liderliğin Tanımı	4
1.1.2. Etik Liderliğin Önemi.....	6
1.1.3. Etik Liderliğin Türleri	8
1.1.3.1. Hizmete yönelik liderlik	8
1.1.3.2. Otantik liderlik.....	8
1.1.3.3. İlke merkezli liderlik	9
1.1.4. Etik Liderin Özellikleri.....	9
1.1.5. Etik Liderliğin Temel Boyutları	10
1.1.5.1. İletişimsel etik	10
1.1.5.2. İklimsel etik	11
1.1.5.3. Karar vermede etik	12
1.1.5.4. Davranışsal etik	13
1.1.6. Etik Liderin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	13
1.1.7. Etik Liderliğin Sonuçları	15
1.2. İŞE YABANCILAŞMA	17
1.2.1. İşe Yabancılaşmanın Tanımı	17
1.2.2. İşe Yabancılaşmanın Özellikleri.....	18
1.2.3. İşe Yabancılaşmanın Boyutları.....	18
1.2.3.1. Güçsüzlük	19
1.2.3.2. Anlamsızlık.....	20
1.2.3.3. Kurlsızlık (normsuzluk).....	21
1.2.3.4. Sosyal izolasyon (topluma yabancılaşma).....	22
1.2.3.5. Kendine yabancılaşma	22
1.2.4. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri	24
1.2.5. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları	25

1.2.5.1. Bireysel sonuçları	25
1.2.5.2. Örgütsel sonuçlar	26
1.2.6. İşe Yabancılaşmanın Önlenmesi ve Yönetimi	27
1.3. ÖRGÜTSEL İKLİM.....	27
1.3.1. Örgütsel İklimin Tanımı	27
1.3.2. Örgütsel İklimin Boyutları	30
1.3.3. Örgütsel İklim Tipleri.....	34
1.3.4. Örgütsel İklimi Belirleyen Faktörler	37
1.3.4.1. Örgütün amacı	38
1.3.4.2. Örgütsel yapı	38
1.3.4.3. Örgüt büyüklüğü.....	39
1.3.4.4. Liderlik türü.....	40
1.3.4.5. Yönetimsel değerler ve etik ilkeler.....	40
1.3.4.6. İşin doğası.....	40
1.3.4.7. Dengeli iş yükü ve açık hedefler	41
1.3.4.8. Örgüt üyesi bireylerin karakteristikleri.....	41
1.3.4.9. İletişim	42
1.3.4.10. Örgüt dışı diğer faktörler	42
1.3.5. Örgüt İkliminin Sonuçları.....	43
İKİNCİ BÖLÜM	46
2. YÖNTEM	46
2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	46
2.1.1. Araştırmanın Modeli	46
2.1.2. Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması	47
2.1.2.1. Etik liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki	47
2.1.2.2. Etik liderlik ile örgütsel iklim arasındaki ilişki	48
2.1.2.3. Örgütsel iklim ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki	49
2.1.2.4. Etik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel iklimin rolü	51
2.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	52
2.1.4. Veri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Araçları	52
2.1.4.1. Etik liderlik ölçeği	53
2.1.4.2. İşe yabancılaşma ölçeği.....	53
2.1.4.3. Örgütsel iklim ölçeği	53
2.1.5. Ana Kütle ve Örneklem.....	53
2.1.6. Analiz Yöntemleri	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	57
3. BULGULAR	57
3.1. ANALİZ VE BULGULAR	57
3.1.1. Normallik Testi.....	57
3.1.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	58
3.1.3. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	60
3.1.3.1. Etik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi	60
3.1.3.2. Etik liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi	61
3.1.3.3. Etik liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	63
3.1.4. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Bulgular	64
3.1.4.1. İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi.....	64

3.1.4.2. İŖe yabancılaŖma leğine iliŖkin doğrulayıcı faktör analizi.....	65
3.1.4.3. İŖe yabancılaŖma leğine iliŖkin tanımlayıcı istatistikler	67
3.1.5. Örgütsel İklım leğine İliŖkin Bulgular	67
3.1.5.1. Örgütsel iklim leğine iliŖkin güvenilirlik analizi	67
3.1.5.2. Örgütsel iklim leğine iliŖkin doğrulayıcı faktör analizi	68
3.1.5.3. Örgütsel iklim leğine iliŖkin tanımlayıcı istatistikler.....	70
3.2. HİPOTEZ TESTLERİ	70
3.2.1. Yapısal EŖitlik Modellemesi ve rtk DeđiŖkenler Arasındaki İliŖkilerin Ortaya Konulması.....	71
SONUÇ, TARTIŖMA VE ÖNERİLER.....	80
Sonuç	830
TartıŖma	83
neriler	84
KAYNAKÇA.....	86
EKLER	102
Ek 1: Anket.....	102
Ek 2: Etik Kurul Kararı	104
Z GEMİŖ	105

TABLÖLAR

Tablo 1: Kümelenmiş Örgütsel İklim Boyutları.....	34
Tablo 2: Örgütsel İklimin Öncülleri ve Sonuçları	44
Tablo 3: Uyum İndekslerine İlişkin Kabul Edilebilir ve İyi Uyum Değerleri.....	55
Tablo 4: Normal Dağılım Testi Sonuçları	58
Tablo 5: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	59
Tablo 6: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	60
Tablo 7: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1. Aşama).....	62
Tablo 8: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (2. Aşama).....	62
Tablo 9: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (3. Aşama).....	63
Tablo 10: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	64
Tablo 11: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	65
Tablo 12: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1. Aşama).....	66
Tablo 13: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (2. Aşama).....	66
Tablo 14: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	67
Tablo 15: Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	68
Tablo 16: Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1. Aşama).....	69
Tablo 17: Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (2. Aşama).....	69
Tablo 18: Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	70
Tablo 19: Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman Korelasyon Analizi	70
Tablo 20: Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları	73
Tablo 21: Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları	74
Tablo 22: Modelin Kestirim Sonuçları	75
Tablo 23: Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	75
Tablo 24: Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi.....	77
Tablo 25: Doğrudan Etkileri Gösteren Sonuçlar	78
Tablo 26: Aracılık Etkisi	79
Tablo 27: Hipotez Testi Sonuçları.....	79

ŞEKİLLER

Şekil 1: İşe Yabancılaşmanın Boyutları	19
Şekil 2: Örgütsel İklimin Unsurları.....	29
Şekil 3: Örgüt İklimini Belirleyen Özellikler	37
Şekil 4: Örgüt Yapısının Etkileri	39
Şekil 5: Örgütsel İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	44
Şekil 6: Araştırmanın Modeli.....	47
Şekil 7: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi (1. Aşama)	61
Şekil 8: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi (2. Aşama)	62
Şekil 9: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi (3. Aşama)	63
Şekil 10: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi (1. Aşama)	65
Şekil 11: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi (2. Aşama)	66
Şekil 12: Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi (1. Aşama)	68
Şekil 13: Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi (2. Aşama)	69
Şekil 14: Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi (İkili İlişki).....	73
Şekil 15: Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi	74

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (İstatistik Programı)
AMOS	: Analysis of Moment Structures (Analiz Programı)
JAMOVİ	: R-based Statistical Analyses Tool (İstatistik ve Analiz Programı)
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EL	: Etik Liderlik
İY	: İşe Yabancılaşma
Öİ	: Örgüt İklimi
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
CMIN/DF	: Ki-Kare Uyum Testi
GFI	: İyi Uyum İndeksi
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İndeksi
RMR	: Artık Temelli Uyum İndeksi
SRMR	: Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
IFI	: Artan Uyum İndeksi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

GİRİŞ

Modern organizasyonların karmaşıklığı, liderlik kavramının yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. Liderlerin sadece teknik bilgi ve beceriye sahip olması, günümüz iş dünyasında yeterli görülmemektedir. Bunun yanında, liderlerin etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışını benimsemeleri ve bu değerleri örgütlerine entegre etmeleri, sürdürülebilir başarı için kritik bir öneme sahiptir. Etik liderlik, bu bağlamda, çalışanların örgütsel süreçlere katılımını artıran, güven ortamını pekiştiren ve iş birliğini teşvik eden bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Bu tür bir liderlik anlayışı, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırırken, aynı zamanda örgütsel performansın yükselmesine de katkı sağlar (Talip & Özgener, 2019).

Ancak, örgütlerde etik liderliğin etkili bir şekilde uygulanması, sadece liderin bireysel özellikleriyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda örgütsel iklimin de bu süreci desteklemesi gerekmektedir. Örgütsel iklim, bir organizasyonun genel atmosferini, çalışanların algılarını ve örgüt içerisindeki normları yansıtır (Gürkan, 2006). Pozitif bir örgüt iklimi, etik liderliğin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesine olanak tanırken, negatif bir iklim ise liderlik çabalarını olumsuz yönde etkileyebilir. İşe yabancılaşma, çalışanların işlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi ve iş süreçlerinden duygusal olarak kopması anlamına gelen bir kavramdır. Bu durum işe olan ilginin azalmasına, iş tatminsizliğine ve nihayetinde örgütsel bağlılığın azalmasına yol açabilir (Tekin, 2012). İşe yabancılaşmanın altında yatan faktörler, çalışanların örgütteki rollerini anlamsız görmeleri, örgütsel süreçlerden dışlanmış hissetmeleri ve örgütün hedeflerini sahiplenme duygusunu kaybetmeleridir (Orhan, 2022). Bu çalışmanın temel hipotezlerinden biri, etik liderliğin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak işe yabancılaşmayı azaltmada etkili bir mekanizma olabileceğidir. Bu noktada, örgüt ikliminin, etik liderlik ile çalışanların işe yabancılaşması arasındaki ilişkide kritik bir aracı rol üstlenebileceği düşünülmektedir (Özkul, 2013).

Tezin ilk bölümünde, etik liderlik ve işe yabancılaşma kavramları detaylı bir şekilde ele alınacak, bu iki kavramın birbirleriyle olan ilişkisi teorik bir çerçevede tartışılacaktır. Daha sonra, örgütsel iklim kavramı incelenecek ve bu kavramın etik liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkideki rolü açıklanacaktır. İkinci bölümde araştırmanın yönteminden, kavramlar arası ilişkilerden, araştırmada kullanılacak ölçeklere ve hipotezlerin oluşturulmasına yer verilecektir. Üçüncü bölümde ise, yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen veriler ve bulgular ışığında, konuya dair ampirik bir analiz gerçekleştirilecektir. Sonuç bölümünde de çalışmada ulaşılan bilgiler doğrultusunda, elde edilen bulgular değerlendirilecek ve örgütler için uygulanabilir stratejik öneriler sunulacaktır.

Araştırmanın Konusu ve Problemi

Araştırma, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için etik liderlerlik davranışları sergileyen yöneticiler tarafından sevk ve idare edilen çalışanların, örgüt ikliminin olumlu olduğunda moral, güdülenme ve bağlanma duygularının hangi yönde etkilendiğini ve iş görenlerin liderin tutum ve davranışları sonucunda işe yabancılaşma eğilimlerinin nasıl olacağını ortaya koymaktadır.

Günümüz iş dünyasında, örgütlerin başarısı sadece finansal performanslarıyla değil, aynı zamanda çalışanların memnuniyeti ve bağlılığıyla ölçülmektedir. Bu bağlamda, örgüt iklimi ve liderlik tarzı gibi faktörlerin, çalışanların iş deneyimlerini ve örgüte bağlılıklarını nasıl etkilediği üzerine yapılan araştırmalar giderek önem kazanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladığı etik liderlik davranışı ile işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve örgüt ikliminin bu ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığını incelemektir. Ayrıca yapılan çalışma ile;

H₁ : Etik liderlik davranışı işe yabancılaşma duygusunu anlamlı yönde etkilemektedir.

H₂ : Etik liderlik davranışı örgüt iklimini anlamlı yönde etkilemektedir.

H₃ : Örgüt iklimi işe yabancılaşma duygusunu anlamlı yönde etkilemektedir.

H₄ : Etik liderlik davranışı ve işe yabancılaşma duygusu arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracılık rolü bulunmaktadır, sorularına da cevap aranmaktadır.

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Literatürde etik liderlik ve işe yabancılaşma konusunda az sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür; ayrıca bu ikili düzeye ek olarak örgüt ikliminin dahil edilmesiyle birlikte yapılması planlanan tezin oldukça özgün sonuçları ortaya koyacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda planlanan temel model kapsamında çalışmanın sonuçları, gelecekteki potansiyel araştırmacılara rehberlik edecektir. Tezin önemi ile ilgili bir diğer husus ta çalışanların liderlerini takip etmesinden kaynaklı olarak güçlü etik liderlik düzeylerinde işe yabancılaşma düzeylerinde ve örgüt ikliminin durumunda meydana gelebilecek değişimleri ortaya koymasıdır.

Bu bağlamda, her bireyin kendi algısı doğrultusunda tutum ve davranışlarını belirlediği bir örgüt iklimi oluşturmak, işletmeler için kritik bir öneme sahiptir. Etik liderliğin örgüt iklimi

ve işe yabancılaşma üzerindeki rolü, işletmelerin etik değerlere dayalı bir kültür oluşturmada ve çalışan bağlılığının artırılmasında hayati bir rol oynamaktadır.

Yapılan çalışmalarda ortaya çıkan analiz sonuçları, etik liderliğin çalışanların algıladığı örgüt iklimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, işletmelerin başarılı olabilmesi için sadece kâr odaklı değil, aynı zamanda etik değerlere ve olumlu bir iş ortamına odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. İyi bir etik liderlik ve pozitif bir örgüt iklimi, çalışanların memnuniyetini artırabilir ve işletmenin uzun vadeli başarısını destekleyebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma örgüt ikliminin, etik liderlik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkileri açığa çıkarmak ve işletmelerin sürdürülebilir başarılarını güçlendirmek için önemli bir adımdır. İşletme yöneticilerine, çalışanların iş deneyimlerini iyileştirmek ve örgüte bağlılıklarını artırmak için gerekli stratejileri geliştirmeleri konusunda değerli bir yol haritası sunacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları, Bayburt ilindeki kamu kurumlarında çalışan personel sayısı ile sınırlıdır.

Varsayımlar

Veri toplama aracının kapsamlı bir şekilde tüm ilgili boyutları kapsadığı ve katılımcı görüşlerini ortaya koyabilecek nitelikte olduğu, kullanılan ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli olduğu, örneklem grubunun evreni temsil etme özelliği taşıdığı ve katılımcıların anket sorularına doğru ve samimi yanıtlar verdiği varsayılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ETİK LİDERLİK

Bu bölümde, etik liderliğin tanımı, önemi, özellikleri, türleri, boyutları ve sonuçları hakkında genel bilgilere yer verilmektedir.

1.1.1. Etik Liderliğin Tanımı

Geçmişten günümüze liderlik kavramı üzerine yapılan birçok çalışma farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Etik, yanlış ve doğru, kötü ve iyi gibi ahlaki kavramları ve bunlara dayalı davranışları inceleyen felsefi bir disiplindir. Etik, bireylerin ve toplumların hangi davranışların kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunu belirlemesine yardımcı olan kurallar, normlar ve ilkeler bütünüdür. Ahlaki değerler, insanların yaşamları boyunca karşılaştıkları çeşitli durumlarda rehberlik eder ve bu değerlere dayalı olarak bireylerin nasıl davranması gerektiğini belirler. Etik, bireylerin kişisel ve profesyonel yaşamlarında doğru kararlar almasını sağlayan bir rehberdir ve toplumsal uyumu sağlamak için kritik bir rol oynar (Erdoğan, 2011).

Etik kelimesi kökeni Yunanca olan bir terimdir ve gelenek, görenek, adet ve karakter gibi anlamları içermektedir. Ayrıca, etik kavramı genel olarak ahlak felsefesini ifade eder ve ahlak toplumun değerleriyle doğrudan ilişkilidir (Coşkun, 2011). Lider, belirli hedefler ve amaçlar doğrultusunda bir grubu bir araya getirme, harekete geçirme ve yönlendirme yeteneğine sahip kişidir (Pazarbaş, 2012).

İnsanlar, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve hayatta kalmak için başkalarıyla etkileşime girmeye, sosyal hayata katılmaya ve işbirliği yapmaya ihtiyaç duymaktadır (Geçimli, 2007). Klasik Yunan filozofları Sokrates, Aristoteles, Platon ve dönemin diğer önemli düşünürlerinin de vurguladığı gibi, insan doğası gereği toplumsal bir varlıktır (Kar, 2023). Bu karşılıklı bağımlılık durumu, ortak hedefler doğrultusunda hareket eden bireylerin benzerleri ile bir araya gelerek örgütlenmesine zemin hazırlamaktadır. Lider ve yönetici terimleri genellikle birbirlerinin yerine kullanılan ve sıklıkla karıştırılan terimlerdir. Her iki rol de nihayetinde bir örgütün yönetiminden sorumlu kişileri ifade eder. Ancak bu iki kavram, kişilerin göreve gelme biçimleri, kullandıkları yöntemler, sahip oldukları kişilik özellikleri ve yönetim olgusuna bakış açıları açısından farklılık göstermektedir (Aliyeva, 2019).

Etik liderlik, liderlerin ahlaki ve etik değerleri temel alarak kararlar aldığı ve bu değerleri organizasyon genelinde yaymaya çalıştığı bir liderlik biçimidir. Brown, Treviño ve

Harrison (2005) etik liderliği, liderlerin kişisel davranışlar ve bireyler arası etkileşimler yoluyla etik davranışları modellemeleri, iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma süreçleri ile çalışanlarına etik değerleri aktarmaları olarak tanımlar. Bu liderlik tarzı, liderin takipçileri üzerinde ahlaki bir etki yaratmasını sağlar (Brown, Trevio & Harrison, 2005).

Ayrıca, Freeman ve Stewart (2006), etik liderliğin liderlerin doğru değerlere sahip olması ve bu değerleri kararlı bir şekilde savunmasıyla şekillendiğini belirtirler. Etik liderler, bu doğrultuda sadece dürüst ve adil olmakla kalmaz, aynı zamanda bu etik değerleri çalışanlarına örnek teşkil edecek şekilde sergiler (Freeman & Stewart, 2006).

Trevino ve diğerleri (2003), etik liderliğin aynı zamanda liderlerin takipçilerine açık etik standartlar koyarak, etik davranışları pekiştirerek ve ödüllendirme mekanizmalarını kullanarak çalışanlarını etik dışı davranışlardan uzak tutmalarını gerektirdiğini vurgular. Bu çerçevede, etik liderler, organizasyon içerisinde etik kültürün korunması ve güçlendirilmesi için kilit bir rol oynarlar.

Etik liderlik, liderlerin etik bir karaktere sahip olmaları ve karar süreçlerinde etik ilkeleri dikkate almalarının gerekliliğini vurgular. Bu liderlik anlayışı, bireylerin becerilerini geliştirmek amacıyla stratejiler ve yaklaşımlar oluşturmayı hedefler. Etik liderler, dürüstlük, güvenilirlik ve topluma saygı gibi değerlere sahip olan kişilerdir. Etik liderlik, hem çalışanları hem de toplumu daha iyi bir seviyeye taşımak için adil, güvenilir ve dürüst bir şekilde rehberlik eder (Kaay, 2015).

Diğer bir deyişle, etik liderlik, mevcut davranışlar karşısında dinamik bir yaklaşım sergileme ve doğru kararlar verebilme yeteneğini içerir. Bu nedenle, liderlerin başarılı olabilmeleri için etik açıdan olgun ve bilinçli olmaları gerekmektedir (Çengelci, 2014). Tüm bu unsurlar, etik liderlik yetisi olan yöneticilerin, organizasyonlarında kurumsal başarıyı sağlamalarının ve ekip içinde uzun süreli bir güven ve ortak heyecan atmosferi yaratmalarının daha mümkün olduğunu göstermektedir (Minaz, 2017).

Etik liderlik, liderlerin hem kendi davranışlarında hem de organizasyondaki karar ve politikalarında ahlaki değerleri ön planda tutarak hareket ettiği bir liderlik tarzıdır. Etik liderler, dürüstlük, adalet, güvenilirlik ve sorumluluk gibi evrensel etik ilkeleri benimseyerek, çalışanlarına örnek olur ve onlara etik davranışlar konusunda rehberlik ederler (Oran, 2018). Bu tür liderler, aynı zamanda açık iletişim, adil karar alma ve çalışanların etik dışı davranışlarını nleme konusunda proaktif bir yaklaşım sergiler. Etik liderlik, bir organizasyonda güçlü bir etik kültür oluşturmanın ve sürdürmenin anahtarı olarak görülür (Akyüz, 2012).

Son dönemde yapılan araştırmalar, etik liderliğin, yeni liderlik yaklaşımlarına kıyasla daha fazla ilgi gördüğünü ve daha geniş çapta tartışıldığını ortaya koymaktadır. 21. yüzyılın karmaşık sosyal yapısı, liderlerin etik ilkeler ve inanç sistemleriyle donatılmış olmaları bu değerleri, toplumsal ve kurumsal işleyişte ön planda tutarak sosyal sorumluluklarını bu doğrultuda yerine getirmelerini zorunlu kılmaktadır (Palalar-Alkan, 2017).

Yapılan tanımlara göre, etik liderliğin en temel niteliği, liderlik gücünün örgütte etik değerler çerçevesinde şekillenmesidir. Bir etik liderin öncelikli görevi, kurum içindeki yanlışlara tepki göstermek ve bu tür yanlışlıkların önüne geçmektir (Alper, 2018). Bu nedenle; etik liderler, kurumsal başarı ve performansı tehdit edebilecek olumsuz gelişmelere karşı güçlü bir savunma mekanizması oluştururlar. Etik liderlerin davranışları, çalışanların da etik bir şekilde hareket etmelerine önemli katkı sağlar (Yeşiltaş, 2012). Zamanla bu etik davranışlar, kurumun yapısını etkileyen etik kodların oluşmasına ve çalışanların hem birbirlerine hem de dış dünyaya karşı sorumluluklarını yerine getirirken güven ortamının tesis edilmesine yardımcı olur (Bilgen, 2014).

Bu tanımlamalar, etik liderliğin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde etik değerlerin benimsenmesi ve yaygınlaştırılması açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

1.1.2. Etik Liderliğin  nemi

Etik liderliği önemli kılan temel unsur, yanlış olan herhangi bir durumu savunmak yerine, bu tür durumlara karşı durarak onların gerçekleşmesini engellemeye çalışmasıdır. Etik liderler, işletmelerde ortaya çıkabilecek ya da ortaya çıkmakta olan yasal ve ahlaka aykırı durumlara karşı koyarak, örgütsel başarının artmasına ve performansın daha yüksek seviyelere ulaşmasına katkıda bulunurlar (Kaplan, 2020). Aynı zamanda, bu başarıyı engelleyebilecek her türlü duruma karşı, koruyucu bir rol üstlenirler.

Etik liderlik; doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi erdemleri esas alan değerlere dayalı bir liderlik modelini ifade etmektedir (Yıldırım, 2010). Bu model, bireyleri iyilik, güzellik ve doğruluk ilkeleri doğrultusunda bir düşünce sistemi ve yaşam biçimine yönlendirmeyi amaçlar. Bu doğrultuda bireylerden, yaşamlarının her alanında bu ilkelerle uyumlu bir kişilik geliştirmeleri beklenir. Bununla birlikte, etik değerlere dayalı bir kişilik geliştiremeyen bireyler, kurumsal yapılar içinde karşılaştıkları kısıtlamalara rağmen etik dışı davranışlar sergileyebilirler (Karagöz &  zgener, 2018). Bu bağlamda, etik liderlik kavramı, toplumsal yaşamın çeşitli alanlarında bireylerin davranışlarını şekillendirmede kilit bir rol oynamaktadır (Siga, 2024).

Etik liderlerin temel amacı, yanlış uygulamaların önüne geçmek ve bu tür durumlara karşı direnç göstermektir (Kahraman, 2020). Çünkü örgütler, yanlış uygulamalarla kalıcı ve tatmin edici sonuçlar elde edemezler. Bu bağlamda etik liderler, yasal ve ahlaki ihlallere karşı tutum sergileyerek kurumsal başarı ve performansı engelleyen unsurlara karşı kritik bir rol üstlenirler (Derin, 2016). Etik liderler, etik standartlar belirler, bu standartlara uygun davranışları ödüllendirir ve etik kurallara aykırı davranışları yaptırıma tabi tutarlar. Böylece, etik ilkeler kurumun vazgeçilmez bir parçası haline gelir ve etik bir çalışma ortamı oluşturulur. Etik bir ortamın inşa edilmesi, yöneticiler ve çalışanlar arasında güvenin tesis edilmesine katkı sağlar (Terekli, 2010).

Etik liderlik, etik olgunluk açısından da önemli bir role sahiptir. Etik olgunluk, bireyin doğru ve yanlış ayırt etme yetisi ile karar alma süreçlerinde etik değerlere uygun tercihler yapma kapasitesini ifade eder (Yıldırım, 2010). Bu olgunluk, kişinin hem profesyonel yaşamında hem de özel hayatında etik bilincini geliştirmesi ve takipçilerine örnek olması anlamına gelir. Etik olgunluk eksikliği gösteren bir liderin kurumsal düzeyde sürdürülebilir bir başarı elde etmesi pek olası değildir (Toprak, 2007). Bu nedenle, liderlerin örgütsel başarıyı sürdürebilmeleri için etik olgunluk kazanmaları hayati bir öneme sahiptir (Çolak, 2018).

Tüm bu nedenler ışığında, liderlerin kurumlarını daha başarılı hale getirmek ve diğer örgütler karşısında rekabet avantajı elde etmek için etik liderlik becerileri sergilemeleri gerekmektedir (Kurtcu, 2021). Bu bağlamda, etik liderlik yalnızca bir seçenek değil, aynı zamanda kurumsal başarının sürdürülebilirliği açısından zorunlu bir unsur olarak kabul edilmektedir (Sofyalıoğlu & Kartal, 2023).

Etik davranışlar sergileyen yöneticilerin, dürüstlük ve adalet gibi erdemlere sahip olmaları; çalışanların işverenlerine güven duymalarını sağlama, onlara umut verme ve nezaketle dinleyerek ihtiyaçlarına yanıt verme gibi yetkinlikleri göstermeleri gerekmektedir (Özaltın, 2022). Yöneticilerin etik liderlik özellikleri sergilemeleri zorunludur, çünkü çalışanların işlerini isteyerek yerine getirebilmeleri için liderin adil bir tutum takınması ve çevresindeki bireylerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alması büyük önem taşır. İşletme içindeki bireylerin etik davranışlar sergilemesi hem çalışanların hem de yöneticilerin etik ilkelere uygun hareket etmelerini zorunlu kılar (Satır & Karacaoğlu, 2017). Yöneticinin etik davranışları, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgüt içindeki bağlılık ve güven ortamının güçlenmesine önemli ölçüde katkı sağlar (Hanaylı, 2020).

1.1.3. Etik Liderliğin Türleri

Örgütsel ve toplumsal başarının elde edilmesinde liderlik kavramının önemi artarken, söz konusu kavramın türleri arasında ise etik liderlik, giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Çetin, 2011). Bu ilginin sonucunda da farklı etik liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Bunlar da üç başlık altında tanımlanabilir: “hizmete yönelik liderlik, otantik liderlik ve ilke merkezli liderlik”tir (Kılınç & Erkutlu, 2017).

1.1.3.1. Hizmete yönelik liderlik

Hizmete yönelik ya da hizmetkar liderlik, liderlerin bulundukları grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir hizmet anlayışını benimsemeleriyle, liderlik rollerinde köklü değişiklikler yaratan bir kavram olarak tanımlanabilir. Robert Greenleaf tarafından geliştirilen bu liderlik felsefesi, takipçilerin ve paydaşların ihtiyaçlarını önceliklendirmeye odaklanmıştır (Çelebi, 2022). Hizmetkâr liderler, kendi çıkarlarını geri planda tutarak başkalarının ihtiyaçlarını öne alan ve topluma değer katarak, bireylerin gelişimine katkı sağlamaya odaklanmış bir liderlik yaklaşımını benimserler. Hizmet etmeyi bir sorumluluk ve etik bir davranış olarak gören bu etik liderlik türü, literatürde hizmete dayalı liderlik olarak ta adlandırılmaktadır (Dalbal vd., 2023). Spears (2010) hizmetkar liderlerin empati, aktif dinleme, farkındalık, iyileştirme, kavramsallaştırma, ikna, yönlendirme, vizyon, kişisel gelişime bağlılık ve topluluk oluşturma gibi niteliklere sahip olduğunu belirtmiştir (Suçiçeği, 2021). Etik liderlik davranışları, hizmet etmeye dayalı olup, bireyler üzerinde baskı veya hâkimiyet kurma amacı taşımaz (Aydemir, 2019). Aksine, örgüt üyelerine hizmet ederek onların güvenini kazanmak ve çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmayı hedefler (Gümüş, 2024).

1.1.3.2. Otantik liderlik

Otantik, Türk Dil Kurumuna göre, aslına uygun, orijinal olan anlamına gelir. Otantiklik ise, bireyin gerçek benliğini ifade ederek, başkalarından olabildiğince bağımsız bir şekilde kendi duygu ve düşüncelerine uygun davranışlar sergilemesi şeklinde tanımlanabilir (Çilmen, 2022). Otantik liderlik kavramıda, bireyin yeteneklerini kullanarak, değerler sistemine dayanan ve bilgi temelli bir yaklaşımla uygulanan bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kendini tanıması, samimi olması ve örgüt üyelerine kendini doğru anlatmasıyla da ilgili olan bu liderlik türü aynı zamanda güven esasına dayalı bir liderlik anlayışını da ifade eder (Sağır & Tutkun, 2017). Bu liderler, dürüstlük ve samimiyetin yanı sıra öz farkındalık ve ilişkilerde şeffaflığa özen gösteren bireylerdir. Ayrıca, başkalarıyla olan etkileşimlerinde, sahip oldukları değerler ve inançlar doğrultusunda hareket eden bir bakış açısına odaklanma eğilimi taşırlar (Aydınoglu, 2020).

1.1.3.3. İlke merkezli liderlik

İnsan hayatında, güvenlik, akıl, güç ve bilgelik gibi ebedi ve değişmez ilkeler üzerine inşa edilmiş bir yaklaşım olan ilke merkezli liderlik, her koşulda karşılıklı sadakat, güven ve saygı temelinde şekillenmelidir (Aydınoğlu, 2020). Bireyin cezai yaptırımlardan muaf olmasına karşın, doğal yasalara riayet etme gerekliliği üzerine inşa edilen bu modelde liderler, kendilerini sürekli olarak yenileme çabasıdadır ve yüksek enerjileriyle birlikte öğrenmeye isteklidirler (Kuşaklı, 2008).

1.1.4. Etik Liderin Özellikleri

Liderlerin, çalışanlarını etik davranışlar sergilemeye teşvik ederek kurumun etik gelişimine katkıda bulunmaları gerekmektedir (Altun, 2013). Etik liderler, adaleti ve eşitliği gözeterek çevrelerindeki bireylere karşı dürüst ve ilgili davranan liderlerdir. Bu liderler, yalnızca etik ilkeleri dile getirmekle kalmaz, aynı zamanda bu ilkeleri uygulamalarıyla örnek teşkil ederler (Yeksan, 2020). Etik lider, insan odaklı, dürüst, etik değerlere bağlı, güçlü, cesur ve motivasyon becerilerine sahip bir kişi olarak tanımlanmaktadır (Aydınoğlu, 2020). Etik liderlik, doğru ile yanlış ayırt etme, bu doğrultuda hareket etme, adaletli olma, empati gösterme ve eylemlerin sonuçlarını dikkate alma yetkinliklerini içerir. Etik liderliğin, takipçi davranışları ve kurumsal performans üzerinde kayda değer bir etkisi bulunmaktadır (Korkmaz, 2020).

Günümüz iş dünyasında liderlerin genellikle etik ilkeleri uygulamada yetersiz kaldıkları ve çoğunlukla başarı ile yüksek performans odaklı stratejiler benimsedikleri görülmektedir. Bu bağlamda etik liderlik, örgütlerin etik değerlerini muhafaza etme ve sürdürebilme kapasitesi açısından büyük bir öneme sahiptir (Ayşe, 2014). Bu durum, etik liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir biçimde ele alınmasına neden olmuştur (Palalar-Alkan, 2017).

Etik liderliğin temel olarak üç özelliği bulunurken, bu özellikler; etik rehberlik sağlama, etiği etkili bir şekilde yönetme ve her alanda etik tavır ve davranış sergilemektir (Akyol, 2023).

Resick ve arkadaşları (2006), etik liderliği kavrayabilmek için, etik liderlerin sahip olduğu altı temel özelliğin açıklanması gerektiğini vurgulamıştır (Resick vd., 2006).

Hal ve hareketlerinde etik ilkeleri benimsemiş,

Çalışanların ve etrafında bulunanların haklarını savunan,

Her durumda adil olmayı gözetken,

Astlarının da görüşlerini alan,

Her türlü sonucu çevresindekilerle paylaşan,

Çalışma ortamında adaleti koruyan bireyler olarak açıklamışlardır.

Etik liderin bu özelliklere sahip olmasının, örgüte çeşitli faydalar sağlamanın yanı sıra, bu özellikler, örgütün güçlenmesine katkıda bulunmakta ve çalışanların örgüte olan bağlılığının artmasına yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2019).

Etik bir liderin temel görevleri iki ana alana ayrılabilir. Birincisi, etik kural ve değerlerin kurumun diğer üyeleri tarafından kabul edilmesini sağlamaktır. İkincisi ise kurumda etik dışı kabul edilen tutum ve davranışları önlemek ve hatalardan kaçınılmasını sağlayarak kurumun etkinliğini artırmaktır (Kazak, 2012).

Etik liderlikle birlikte ortaya çıkan bu niteliklerin, çeşitli liderlik biçimlerinden daha yetenekli, daha güçlü ve daha etkili olduğu, gelişen dünyamızda kuruluşların en çok ihtiyaç duyduğu liderlik özelliklerini kapsadığı ve bireylerin liderlik potansiyelini geliştirmeye yardımcı olduğu savunulmaktadır. Etik liderlik özelliklerine sahip liderler örgüt çalışanlarını güçlendirir, böylece motivasyonu artırarak üretkenliğin yükselmesini sağlarlar (Yalçın, 2020).

1.1.5. Etik Liderliğin Temel Boyutları

Etik liderlik, liderlerin liderlik becerilerini yönetim süreçlerine entegre ederek etik ilkelere uygun hareket etmelerini gerektirir. Yöneticilerden etik davranışlar beklemek toplumsal olarak kabul görmektedir (Katip, 2019). Yöneticilerin etik davranmaması ise sosyal adalet duygusunu zedeleyebilir (İrdem, 2020). Etik liderlik adil ve hakkaniyetli kararlar almayı vurgularken, yöneticilerin de bu sorumluluğu yerine getirirken toplumsal algıları da dikkate almaları beklenir. Bu nedenle, adalet, dürüstlük ve algıya duyarlılık etik liderliğin temel unsurlarıdır (Özsungur, 2019).

Araştırmacılar tarafından bağımsız bir liderlik modeli olarak ele alınan ve liderlik teorisinde ayrı bir kategoriye yerleştirilen etik liderlik, diğer liderlik türlerinin yalnızca etik bir unsur olarak değil, başlı başına bir liderlik türü olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, etik liderlik, çeşitli alt boyutlar halinde daha ayrıntılı bir şekilde incelenebilir (Başargan, 2021).

Etik liderliğin boyutları; iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006). Ele alınan bu dört etik liderlik boyutu şu şekilde açıklanabilir.

1.1.5.1. İletişimsel etik

Yönetim, başkalarının katkılarıyla işlerin gerçekleştirilmesini sağlama becerisidir (Arslan, 2009). Bu tanıma göre, yönetim, özünde insan ilişkilerini merkezine alan bir faaliyet niteliği taşımaktadır. Bu faaliyetler bütünü çerçevesinde iletişimin önemini vurgulamak

gerekirse, iletişim; bir işletmenin küresel ölçekte başarılı olmasını sağlayan ana faktörlerden biridir. Örgütlerde açık ve dürüst iletişimin varlığı hem örgütün etkinliğini artıran hem de üyelerinin psikolojik refahını destekleyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. İşyerindeki çalışanların memnuniyeti, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkili ve doğru iletişimin bir sonucudur ve iletişim etiği kavramıyla ilişkilendirilebilir. Çalışanlara değer veren ve onlarla şeffaf iletişim kurabilen bir yönetici, çalışanların güvenini hak eder (Talip & Özgener, 2019). İletişim becerileri, insanların sosyal ve iş yaşamlarında kendilerini ifade edebilmeleri ve etkileşimde bulundukları diğer kişileri anlayabilmeleri için gereklidir. İnsanlar duygularını, değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını sözlü ve sözsüz iletişim yoluyla başkalarına iletirler. Etkili iletişim, bir kuruluşun ve üyelerinin verimli ve etkili performansına katkıda bulunur ve bir kuruluşun lideri bu iletişim yoluyla çalışanları etkileyebilir ve yönlendirebilir (Yurdakal, 2024). İletişimde doğruluk, dürüstlük ve adalet gibi temel ilkelere uyulması önemlidir. Liderler bu ilkeler doğrultusunda iletişimi sağladığında, kurumda güven ortamı oluşur ve çalışanların lidere olan güveninin artması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir (Kıraç, 2012). Çalışanlar, kurumlarda etik liderleri ilgili ve ulaşılabilir bireyler olarak görmektedirler; bu nedenle liderin kendilerini dinleyeceğinden emin oldukları için en zor konuları bile onunla rahatlıkla konuşabilirler. Örgüt hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, güçlü bir iletişim ağına bağlıdır ve etkin yönetim, sağlıklı ve etkili bir iletişim sürecini temel alır. İletişim etiği açısından, bireylerin iletişimlerinde zamanlama ve üslup seçiminde özenli olmaları gerektiği, aksi halde yanlış üslup veya hatalı ifadelerin olumsuz sonuçlar doğurabileceği vurgulanmaktadır (Okkalı, 2008).

1.1.5.2. İklimsel etik

Çalışanların, örgüt içerisindeki ilke ve prosedürlere ilişkin geliştirdikleri ortak yargılar, örgütteki etik iklimi oluşturmaktadır (Şahin & Dündar, 2011). Etik iklim, örgüt üyelerine hangi davranışların uygun veya kabul edilebilir olduğunu belirlemede rehberlik eden bir yapı olarak işlev görmektedir. Etik liderlik ise, bu tür bir etik iklimin oluşturulması ve sürdürülmesi açısından kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Lider, kurumda etik bir rol model olarak hareket etmeli ve takipçilerinin kendilerini özgürce ifade etmelerine olanak tanıyarak etik normların benimsenmesini teşvik etmelidir (Ayşe, 2014). Bu çerçevede, yalnızca bireylerin davranışları değil, aynı zamanda kurumun temelini oluşturan normlar da kurumsal etkinlik üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Lider, kurum üyelerine sosyal sorumluluk bilincini kazandırabilecek ve bu bilincin sürdürülebilirliğini sağlayabilecek bir konumda olmalı; ahlaki otoriteye dayalı bir liderlik anlayışı çerçevesinde etik liderlik rolünün gerekliliklerine uygun tutum ve davranışlar sergilemelidir. Kamu sektöründe, karar vericilerin hesap verebilirliğinin

sağlanmasında etik kurallar kadar, etik bir iklimin oluşturulması da kritik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, etik liderin en temel görevi hem kendisinin hem de takipçilerinin karşılaştığı ve deneyimlediği etik ikilemler karşısında örgütte etik bir iklim tesis etmektir. Bu nedenle, etik liderlerin, çalışanlarda etik davranış gelişimini teşvik eden uygun bir ortam oluşturması gerekmektedir (İskele, 2009).

1.1.5.3. Karar vermede etik

Mevcut fırsat ve koşullara göre olası eylemler arasından, bir amaca ulaşmak için insanlara en uygun görünen eylemin seçilmesi olarak tanımlanabilecek karar verme, esasen bilişsel ve davranışsal bir süreçtir (Uçar, 2019). Günümüzde bireylerin karar verme süreçlerinde sergiledikleri davranışlar, tercih ettikleri yaklaşımlar ve kullandıkları yöntemler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, etik karar verme davranışını kavramsallaştırmaya yönelik çabalar, bu alanda atılan en önemli adımlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Talip & Özgener, 2019). Bir problemin ya da fırsatın ortaya çıktığı durumlarda, nihai bir karar vermeden önce derinlemesine düşünülmesi ve kapsamlı bir araştırma yapılması gereklidir. Böyle bir durumda, etik karar alma konusu gündeme gelmektedir. Yönetimin en önemli unsurlarından biri olan karar verme, analitik düşünmeyi, ihtimalleri hesaplamayı, çalışanların ve karardan etkilenen paydaşların durumunu değerlendirmeyi ve tüm grubu dinlemeyi gerektirir. Etik karar verme süreci, tüm paydaşların yararını gözeterek hem hukuki hem de ahlaki açıdan doğru olan kararı alma ve etik çatışmaların meydana geldiği durumlarda bu çatışmaları dikkate alarak karar verme davranışını ifade eder (Yılmaz, 2012).

Etik liderlik bağlamında lider, kararlarını belirli bir etik sisteme dayandırarak, her durumda hangi etik ilkelere göre hareket edeceğini doğru bir şekilde belirleyebilen ve doğru ile yanlış ayırt edebilmek için kapsamlı bir değerler sistemi oluşturan kişidir (Kaçay, 2015). Kurumda adaleti sağlama çabası güden etik liderler, astlarını karar alma süreçlerine dahil etme yönünde bir yaklaşım sergilerler. Bireyin ahlaki duyarlılık ve sorumluluk düzeyi, düşünsel süreçleri, bilişsel ahlaki gelişimi, kişilik özellikleri ve demografik faktörler, etik ikilemler karşısında sergilediği davranış ve tepkilerin belirleyici unsurlarıdır (Şahin, 2011).

Çalışanların lidere bağlılığını belirleyen en önemli özelliklerden biri liderin dürüstlüğü ve itibarıdır. Liderin dürüstlüğü, etik kararların yanı sıra değerlerin gelişmesini sağlar ve kuruma olan bağlılığı artırır (Altun, 2013). Ayrıca liderler, kurum veya kuruluşu etkileyen konularda kapsamlı bilgi ve veri toplayabilecek, bu verilere dayanarak bilinçli ve zamanında karar verebilecek ve yeni stratejiler geliştirebilecek zihinsel yeteneklere sahip olmalıdır. Etkili bir lider, etik ilkeler çerçevesinde astlarına karşı davranışlarının sorumluluğunu almalı ve bunu davranışlarıyla göstermelidir (Günel, 2016). Etik ve ahlaki açıdan doğru kararlar almak hem

birey hem de kurum için önemli bir sorumluluktur. Ahlaki açıdan doğru kararlar veren etik bir yönetici, kurumda güven ortamı yaratarak, verimi ve örgütsel bağlılığı artırır (Akdoğan & Demirtaş, 2014).

1.1.5.4. Davranışsal etik

Literatürde, davranışsal etik üzerine yapılan araştırmalarda çeşitli çalışma alanları belirlenmiş ve faydacılık temelli etik teorisine dayanarak bireylerin etik karar alma süreçlerinin kişisel çıkarları doğrultusunda şekillendiği öne sürülmüştür. Davranış bilimciler, etik ve etik dışı davranışların belirleyicilerini incelerken, erdemli bireylerin dahi zaman zaman olumsuz davranışlar sergileyebileceğini varsaymaktadır (Günel, 2016). Bu teoriye göre, bir davranışın etik olup olmadığı sonuçları tarafından belirlenir. Yöneticilerin davranışlarının altında yatan ana faktör, kişilik özelliklerinin bir yansıması olarak da değerlendirilebilecek olan etik değer yargılarıdır (Karaburç & Erkutlu, 2022). Etik değerlere uygun davranışlar sergileyen bir yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisi, onun liderlik gücünü artırmaktadır. Bununla birlikte, etik ilkeler yalnızca sözlerle değil, esasen eylemlerle kendilerini daha etkili bir biçimde ortaya koyarlar (İskele, 2009). Bu nedenle, liderin davranışlarının oluşturduğu gayri resmi etki, çoğu zaman resmi sistemlerden daha belirleyici ve etkili olabilir. Bir liderin ifadeleri ile eylemleri arasında uyumsuzluk veya tutarsızlık gözlemlendiğinde, takipçilerde öfke, güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi negatif tepkiler ortaya çıkabilir (Çelebi, 2019). Liderliğin temelinde yer alan etkileme yetisi nedeniyle liderler, etik eylemleriyle takipçilerine rol model olma işlevi üstlenmektedirler (Uçar, 2018). Etik bir yönetici, etik ilkelere uygun hareket eden, bireysel ihtiyaçlara duyarlı, adil ve objektif olan, çalışanların haklarını koruyan ve bu nitelikleriyle güven telkin eden kişidir (Katip, 2019). Etik liderler, ahlaki açıdan örnek teşkil ederek, çalışanlarının etik davranışlara yönelik dönüşüm süreçlerine katkı sağlarlar (Onan, 2017).

1.1.6. Etik Liderin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Etik liderler, dürüstlük, erdem ve ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlı kalarak, aynı zamanda çalışanların haklarına saygı göstererek, örnek bir karakter sergilemektedirler. Bu davranışlar, çalışanların güvenini kazanarak, onları etik davranışları benimsemeye ve liderlik tarzına uyum sağlamaya teşvik eder (Akım & Serra-Görpe, 2005). Etik liderlerin etkili iletişim becerileri ve liderlik özellikleri, çalışanların özgüvenlerini geliştirmelerine yardımcı olurken, olumlu iş davranışlarını pekiştirmelerine de katkı sağlamaktadır. Bu süreç, organizasyon içinde güvene dayalı bir etik iklimin oluşmasına olanak tanır (Dinibütün, 2013). Etik değerlere dayalı bir kurum kültürü, çalışanların yüksek verimlilik göstermelerini sağlar, kurumsal hedeflere

bağlılıklarını güçlendirir ve organizasyonun sürdürülebilirliğine önemli katkılarda bulunur (Demiray-Özden, 2019).

Etik liderlik, çalışanların motivasyonunu, desteğini ve ilhamını artırmayı içerir. Etik liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve eğilimlerini yakından gözlemleyerek ve bu bağlamda onlarla karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişkiler kurarak profesyonel etkinliği artırmaya çalışırlar. Bu tür ilişkiler, çalışanların kuruma bağlılığını güçlendirir ve dürüstlük gibi temel erdemlerin içselleştirilmesini teşvik eder (Kaymakçı, 2013).

Etik bir liderin dürüstlüğü, her koşulda doğru olanı yapma kararlılığı ve güçlü bir ahlaki sorumluluk duygusu ile karakterize edilir. Etik liderler çalışanlara rehberlik eder ve örnek davranışlar sergileyerek sosyal düzenin korunmasına katkıda bulunur (Çolak, 2009). Aynı zamanda, etik farkındalık süreci aracılığıyla çalışanların tercihlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak kurumda kapsayıcı bir bakış açısını teşvik ederler. Bu tür bir etik farkındalık, çalışanların kuruma olan bağlılığı ve ilgisi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve iş tatminini artırır (Sönmez, 2019).

Bireyin, dürüstlük ve adalet anlayışına dayalı olarak başkasına duyduğu olumlu duygu, güven olarak tanımlanabilir. Örgüt içinde güvenli bir ortamın tesis edilmesi, sağlıklı iş ilişkilerinin kurulması ve sürdürülebilir bir iş atmosferinin sağlanması açısından temel bir öneme sahiptir (Çilengiroğlu, 2006). Etik liderlik, çalışanlarla güçlü ilişkiler kurarak ve onlara örnek davranışlar sergileyerek güveni pekiştirir (Tayyar, 2023). Bu güven, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirir ve örgüt verimliliğini olumlu yönde etkiler. Adil ve katılımcı liderlik yaklaşımları, güvenin oluşumunda ve sürdürülmesinde önemli rol oynar (Çalık, 2023). Güven ortamının hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı artar, bu da örgütün gelişimini hızlandırarak rekabet avantajı sağlar (Şen, 2019). Teknolojik ilerlemeler, bilgi paylaşımını kolaylaştırarak çalışan memnuniyetini artırır ve verimliliği artıran bir gereklilik haline gelir (Ertürk, 2009). Etik liderler, etik ilkelere uygun hareket ederek çalışanlarının etik dışı davranışlarını düzeltir ve etkin iletişimle bu süreci destekler. Etkin iletişim, bilgi paylaşımını ve iş birliğini artırarak örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağlar (Alagöz, 2016). Güvensizlik ortamlarında ise bilgi paylaşımı eksik veya hatalı olabilir, bu da örgütün gelişimini engeller. Sağlıklı iletişim ve güven ortamı olan örgütlerde, çalışanlar arasındaki güven ilişkisi güçlenir, ilerleme hızlanır ve çalışanlar iş tatmini ile örgütsel bağlılıklarında artış yaşar (Arslan & Gül, 2022).

Etik liderlik, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgüte bağlılıklarını güçlendirerek onların performans ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyen bir faktördür (Sığmaz, 2017). İş tatmininin yüksek olduğu çalışma ortamlarında çalışan bağlılığı artarken, düşük iş tatmini

disiplinsizlik, işten ayrılma gibi örgütsel sorunlara yol açabilmektedir. Etik liderler, çalışanların hak ve ihtiyaçlarına saygı göstererek onlarla duygusal bağ kurmakta ve bu durum, örgütsel bağlılığı desteklemektedir (Uçar, 2016). Güçlü örgütsel bağlılık, istenilen iş davranışlarını teşvik etmekte olup, çalışanların yenilikçi ve özverili tutumlarını destekleyerek örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır (Erdoğan, 2018).

Etik liderlik, çalışanların motivasyonunu, sorumluluk duygusunu ve örgütsel bağlılıklarını olumlu etkileyen önemli bir faktördür. Etik liderlere duyulan güven, çalışanların gönüllü çabalarla örgütlerine katkı sağlamalarını destekler (Uzunlar, 2022). Etik liderler, adil ve eşitlikçi yönetim anlayışını benimseyerek, kurumların sürdürülebilirliğine katkı sağlar. Ahlaki değerler ve standartlar doğrultusunda şekillendirilen çalışma ortamı, çalışanların iş davranışlarını olumlu yönde etkileyerek, örgütün genel performansını artırır (Abul, 2022). Etik liderlik, saygı, dürüstlük, cesaretlendirme ve etik bilinç gibi temel değerlere dayanır ve bu değerler, çalışanların performansını geliştiren anahtar faktörlerdir. Etik liderlerin oluşturduğu etik iklim, iş tatmini ve performans artışı sağlamakta, kurumun verimliliğini yükseltmektedir (İğdelipınar, 2013).

Etik liderlik, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltarak örgüte olan bağlılıklarını artırmada etkili bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların, güven duydukları liderler aracılığıyla motive olmaları ve yapıcı iş davranışları geliştirmeleri bu süreci desteklemektedir (Boz, 2016). İşe adanmışlık, çalışanların iş deneyimlerini olumlu bir şekilde yaşamaları ile bağlantılı olup, bu bağlılık işten ayrılma düşüncelerinin azalmasına katkıda bulunmaktadır (Bilgiç, 2018). İşten ayrılma niyeti, ayrılma isteğinin nihai aşaması olarak tanımlanmakta ve çalışanların bu sürece ulaşmaması için ayrılma sebeplerinin belirlenip ortadan kaldırılması önem arz etmektedir. Etik liderlik, çalışanların performansı, iş ilişkileri ve işe devamlılıkları üzerinde pozitif bir etki yaratarak örgütlerin sürdürülebilirliği ve verimliliği açısından kritik bir role sahiptir (Müezzinoğlu, 2021).

1.1.7. Etik Liderliğin Sonuçları

Sosyal adalet, eşitlik ve insan merkezli yaklaşımların giderek önem kazandığı günümüz ortamında, etik liderliğin önemine giderek daha fazla vurgu yapılmaktadır (Altun, 2013). Etik ve ahlaki karar verme, bireysel hesap verebilirliğin ötesine geçen kurumsal ve evrensel bir sorumluluk olarak görülmektedir. Günümüzün karmaşık sosyal dinamikleri ve insan ilişkilerinde karşılaşılan zorluklar, liderlerin etik değerlere dayalı yönetim stratejileri geliştirmelerini gerektirmektedir (İskele, 2009). Bu bağlamda etik liderlik, liderin çalışanlar için etik bir rol model olmasını sağlayarak çalışanların kuruma olan güven ve bağlılıklarını artırmakta, adalet duygularını güçlendirmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu

yönde etkilemektedir (Kaplan, 2011). Ayrıca etik liderlik, etik değerlerin kurumda içselleştirilmesini kolaylaştıran ve çalışanların örgütsel bağlılığını artıran önemli bir faktördür (Yıldız, 2015).

Yapılan araştırmalar, çalışanların etik liderleri güvenilir ve örnek alınabilir modeller olarak gördükleri için, bu liderlerin davranışlarını benimsemekte olduklarını ve etik standartların önemini vurgulayan bir tutum sergilediklerini ortaya koymaktadır. Etik liderlerin, organizasyon içinde sürdürülebilir bir etik kültürün inşasına katkıda bulunmaları ve çalışanların adalet algılarını olumlu bir şekilde etkilemeleri kritik bir öneme sahiptir (Taş, 2022). Bu doğrultuda, etik liderlerin, çalışanların karar alma süreçleri ve etik davranışları üzerinde, örnek teşkil etme ve dolaylı öğrenme mekanizmaları aracılığıyla etkili oldukları ileri sürülmektedir (Yılmaz, 2019). Ayrıca, yönetsel davranışların örgütsel performans üzerindeki etkisi dikkate alınarak, etik davranış sergileyen liderlerin, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanları motive etmeye odaklanmaları gerekmektedir. Etik liderlerin benimsediği bu yaklaşım, yalnızca çalışanların refahını değil, aynı zamanda örgütün uzun vadeli sürdürülebilir başarısını da desteklemektedir (Bayraktar, 2023).

Örgütlerde liderler, kurumun başarısını sağlamak amacıyla çalışanları motive etme, onların işlerinden maksimum düzeyde yararlanmalarını sağlama, etkin grup dinamikleri oluşturma ve verimliliği artırma yönünde çaba göstermektedir (Yiğit, 2010). Yöneticilerin sergilediği liderlik tarzı hem çalışan performansı hem de kurumun genel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, yöneticilerin etik davranışları, çalışanların adalet algısı, aidiyet duygusu ve kurumsal hedeflere ulaşma motivasyonu üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Aktepe, 2021).

Kurum içinde etik iletişimin güçlendirilmesi ve etik davranış standartlarının çalışanlara etkin bir şekilde iletilmesi, örgütsel politikaların olumsuz etkilerini önlemek amacıyla temel bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Adil bir şekilde ödül, terfi ve maaş politikalarının uygulanması ve insan kaynakları yönetimi süreçlerinde etik odaklı yaklaşımların benimsenmesi, örgütsel adaletin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Bu yaklaşım hem çalışanların refahını artıracak hem de örgütün sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmaya katkı sağlayacaktır (Pehlevan-Sarı, 2022).

Etik kuralların açık ve net bir şekilde tanımlanması, bu kuralların eğitim, seminer gibi yöntemlerle çalışanlara etkili biçimde aktarılması ve etik davranış sergileyen çalışanların ödüllendirilmesi, örgüt içerisinde etik bir iklimin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından kritik öneme sahiptir (Köse, 2021). Etik liderlik, performans yönetim sistemlerini kullanarak liderlerin etik performanslarını ve çalışanların sorumluluk bilincini geliştirmekte, bunu

yaparken de çalışanların dolaylı öğrenme süreçlerini teşvik eden bir ortam oluşturmaktadır. Etik bir iklim oluşturulması, yalnızca örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliğini güvence altına almakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artıran temel bir unsur olarak da öne çıkar (Akıncı, 2017). Günümüzde yoğun rekabet koşulları altında ve ürün ile hizmetlerin kalite düzeylerinin birbirine yakınlığı bir ortamda, etik bir yönetim tarzını benimseyen ve karar alma süreçlerine etik hususları dahil eden örgütler, sürdürülebilir büyüme ve uzun vadeli rekabet avantajı elde etme açısından önemli bir stratejik üstünlük sağlayacaktır (Paksoy, 2008).

1.2. İŞE YABANCILAŞMA

Bu bölümde, işe yabancılaşmanın tanımı, özellikleri, nedenleri, önlenmesi ve yönetimi, boyutları ve sonuçları hakkında genel bilgilere yer verilmektedir.

1.2.1. İşe Yabancılaşmanın Tanımı

Türk Dil Kurumu; “yabancılaşma” kelimesini, “belli tarihsel şartlarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin, bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen olan öğelerin değişik biçimde kavranması” olarak; işe yabancılaşmayı ise, “bireyin çevreye ters düşmesi ve kendine başka birinin gözünden bakması” olarak tanımlamıştır (TDK, 2024).

Erik Kahler, yabancılaşmanın insanlık tarihi kadar eski olduğuna vurgu yaparak, yabancılaşmanın insanın doğasında olduğunu savunmuştur. Buna rağmen, yabancılaşma ile ilgili kavramsal çalışmalar daha yakın tarihlerde başlamaktadır (Erdem, 2019). Önemli bazı psikolog ve sosyologlardan Durkheim, yabancılaşmanın “toplumdaki kuralların bozulması sonucu oluşan kuralsızlığın neden olduğu bir durum” olarak; Fromm, “kişinin kendini yabancı olarak görmesi” olarak; Miller ise “başkalarından izole olma durumu” olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2024). Yılmaz ve Sarpkaya (2009), yabancılaşmayı “insanın insan olmaktan uzaklaşması” olarak tanımlamıştır. İnsanın toplumsal ilişkilerden uzaklaşması, kendisini var eden psikolojik, sosyal, kültürel, toplumsal boyutların parçalanması ve insani özelliklerin yitirilmesi ve hayattan kopması olarak belirtilmektedir.

Yabancılaşma kavramı kişiye ait ruhsal durumu ifade etmek için zihinsel hastalıkları, psikoz durumlarında kendinden uzaklaşmış ve benliğini yitirmiş insanları tanımlamak için kullanılırken, Hegel (1910) ilk olarak işe yabancılaşma kavramı içinde kullanmış ve işe yabancılaşmayı bireyin kendi benliğinden ve çevresinden kopması olarak tanımlanmıştır (Orhan, 2021). Marx, kapitalist süreçlerin işçiye olan etkilerini açıklamak amacıyla sosyo-ekonomik bir yaklaşımla ele almış ve “emek süreci” olarak tanımladığı işçiyle sermayeder arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak kişinin öncelikle ürettiği ürüne, ardından doğaya, diğer insanlara ve en nihayetinde kendi benliğine yabancılaşması olarak tanımlamıştır (Turgut &

Kalafatoğlu, 2016). Marx, işe yabancılaşmayı “kişinin kendi başına gerçekleştiremediği eylemlerin kişinin üzerinde bir güç olarak çıkması” şeklinde tanımlamış (Orhan, 2021), kapitalist düzende, çalışanların isteklerinin dikkate alınmadığı ve üzerine zorla dayatılan işler sonucunda ortaya çıkan bireyin duygu durumu olarak ifade etmiştir (Demir, 2018). Fromm (1992), işe yabancılaşmayı “bireyin örgüt içinde işe yabancılaşmasını kişinin kendisini ve çevresindekileri edilgen kabul ederek, edilgen bir şekilde konumlaması ve buna uygun olarak davranması” olarak tanımlamıştır. Hoy vd. (1983), örgüt çalışanın, iş yerindeki pozisyonuyla ilgili yaşadığı hayal kırıklığının davranışlarına yansması olarak belirtmiştir. Kurtulmuş ve Karabıyık (2016), kişinin işinin kendisi için sıradanlaşması, ilgisini çekmemesi ve işe yönelik umutlarını kaybetmesi olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2024).

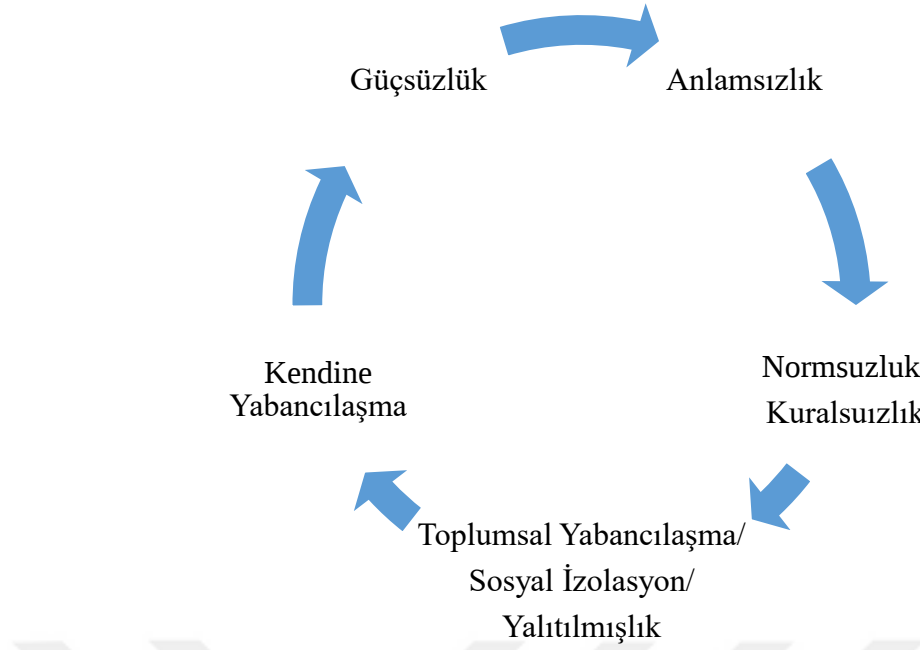
İşe yabancılaşma, bireyin iş ortamında örgütsel, çevresel ya da bireysel nedenlerle işine duygusal olarak uzak hissetmesi, işle ilgili konuların anlamsız gelmesi, işe karşı olumsuz tutum geliştirmesi, işten ve çalışma arkadaşlarından uzaklaşması, kişinin kendini yalnız, etkisiz ve güçsüz hissetmesi, kişinin kendi potansiyelini ve yeteneklerini inkâr etme durumudur (Seeman, 1959; Orhan, 2021; Menemencioğlu, 2018). Yabancılaşma, kişinin bilincinde bölünmelere yol açan ve kendini bütün hissedememesine yol açan deneyimler ve eylemleri içerir. Çalışanlar işe bağlılıklarını kaybettiklerinde ortaya çıkan bireysel bir sonuçtur (Menemencioğlu, 2018).

1.2.2. İşe Yabancılaşmanın Özellikleri

İşe yabancılaşmanın çok temel bazı özellikleri vardır. Bunlardan en önemlisi, insanın kendinden, işinden, diğer kişilerden ya da herhangi bir şeyden herhangi bir nedenle uzaklaşmasıdır. Bu durum, insanın doğasında olan, insan var olduğundan beri yaşanan bir süreçtir. Yabancılaşma süreci, kişinin sosyal ortamdaki ilişkileriyle ilgili, psikolojik bir durumdur. Modern yaşamda, kişinin maruz kaldığı bazı güçler, kişiye ve çevresi üzerine bir etkide bulunur. Bu etkiler, kişiyi ortamdan koparabilir, rekabet, kıskançlık, öfke, saldırganlık gibi olumsuz duyguları ortaya çıkarabilir (Şimşek vd, 2008; Yılmaz, 2024).

1.2.3. İşe Yabancılaşmanın Boyutları

İlk zamanlarında, yabancılaşma kavramı kendi başına bir boyut olarak görülse de Seeman’ın çalışmaları sonrasında yabancılaşmanın alt boyutları olduğu belirlenmiştir. Seeman (1959), yabancılaşmanın boyutlarını bir süreç döngüsü Şekil 1’de ele alınmıştır (Orhan, 2021).



Şekil 1: İşe Yabancılaşmanın Boyutları

Yabancılaşmanın boyutlarını inceleyen Baluner (1964), Seeman'ın oluşturduğu boyutlara benzer bir yapı ortaya koymuş ancak normsuzluğu bir boyut olarak kabul etmemiştir (Erdem, 2019).

1.2.3.1. Güçsüzlük

Çalışanın, iş süreçleri veya kendi rolü üzerinde kontrol sahibi olmadığını hissetmesi ya da herhangi bir işi yapacak gücü kendinde bulamamasıdır. Örgütsel açıdan ise bir çalışanın kontrol edildiğini ve hiçbir şeyi ya da hedeflediği şeyleri değiştiremeyeceğine inanması durumunu ifade eder. Çalışan, üzerindeki teknolojik ya da diğer çalışanlar tarafından kurulan yüksek denetim nedeniyle, sınırlandığını düşünür. Örgütün karar alma süreçlerinde yeterince hakkı olmadığını düşünmesi güçsüzlük boyutunda yer alır (Çalışkan, 2023). Bir örgüt içinde çalışan, işin akışını veya sonuçlarını etkileyemediğini düşündüğünde, kendini çaresiz hissettiğinde, karar süreçlerinde etkisi olmadığında, özgürlük ihtiyacının yeterince karşılanmaması sonucu işine yönelik bağlılığı ve örgüte aidiyet düzeyi azalır, işe yabancılaşmaya başlar. Güçsüzlük, genellikle aşırı hiyerarşik yapılar veya katı yönetim uygulamaları sonucunda ortaya çıkar (Erdem, 2019).

Blauner (1964), güçsüzlüğün 4 farklı nedenle gerçekleşebileceğini belirtmiştir (Erdem, 2019).

- Örgüt çalışanın üretim araçlarında ve üretilen ürünlerin mülkiyetinde kontrolünün bulunmaması.

- Örgüt çalışanının yönetsel politikaları etkileme hakkının ya da yeteneğinin olmaması.
- Örgüt çalışanının birlikte çalıştığı kişileri seçme hakkının ya da olasılığının olmaması.
- Üretim sürecinde denetim eksikliğinin olması.

Shaperd (1973) ise, çalışanın örgüt içinde ihtiyaçları yapısal olarak ya da teknolojik olarak karşılanmadığında güçsüzlük duygusunun ortaya çıktığını, çalışanın iş süreçlerinde özerklik ve kontrolün bulunmadığına inanması olarak belirtmiştir. Örgütlerde, güçsüzlüğün çözümünde çalışanların güçlendirilmesi olarak öneren Kanungo (1992), güçlenmeyi güçsüzlüğe karşı bir panzehir olarak tanımlamaktadır. Son yıllarda, örgütlerde çalışanların yetkilerinin artırılması, bu konuda alınan tedbirlerden biri olarak kullanılmaktadır (Erdem, 2019).

1.2.3.2. Anlamsızlık

Yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu, insanın neye nasıl inanacağını bilememesi, karşılaştığı bir durumda ne yapacağını bilememesi olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin kendi yaşadıklarının, içsel süreçlerinde karşılığını bulamadığı durumlar, anlamsızlığı ifade eder. Anlamsızlık duygusunu yaşayan topluluklar, olayları anlayamadıkları için suçu başkasına atma eğilimindedirler (Ak, 2019).

Çalışan, yaptığı işin anlamını veya amacını sorgular ve yaptığı işin değerli olmadığına inanır. Eğer çalışan, işinin kişisel veya toplumsal bir katkı sağlamadığını düşünüyorsa, işine yabancılaşabilir. Bu durum, özellikle rutine dönmüş ya da monoton işlerde daha sık görülür. Çalışanlar üretmeyi anlamlı bulmazlar (Orhan, 2021). Shepard (1973), anlamsızlığın, kişilerin örgüt çalışanlarının kendi rollerini örgütte ya da daha büyük dış çevrede var olan sistemle bütünleşmiş biçimde algılayamamaları nedeniyle oluştuğunu savunur. Anlamsızlığı, kişinin etkileşimde olduğu çevreyi, ilişkileri, olayları ve durumları algılamadaki başarısızlığın sonucu olarak görür. Bu nedenle kişi, olanı ve olacağı ayırt edemez (Erdem, 2019).

Anlamsızlık duygusu, özellikle işin bireyin kişisel değerleri veya inançlarıyla örtüşmediği durumlarda güçlenir. Çalışan, yaptığı işin yaşamına bir katkısı olmadığını düşündüğünde, iş süreçleriyle bütünleşmekte zorlanır. Bireyin yaptığı işin topluma, çevreye veya başkalarına fayda sağlamadığına inanması, işin anlamını yitirmesine yol açar. Örneğin, sosyal fayda odaklı çalışmak isteyen bir birey, yalnızca finansal kazanç amacı güden bir işte çalışıyorsa, işini anlamsız bulabilir. Bu durumda birey, yaptığı işi kendi değerleriyle bağdaştırmakta zorlanır ve kendini iş süreçlerinden soyutlayabilir (Kasap, 2019).

Anlamsızlık boyutu, bireyin işine olan motivasyonunu da büyük ölçüde etkiler. Birey, işinin kişisel gelişimine katkı sağlamadığını, yaratıcı veya yenilikçi olmadığını düşündüğünde yaptığı işi sıradan bir görev olarak görmeye başlar. Bu durumda, iş süreçlerine olan ilgisi azalır, iş tatmini düşer ve işini yalnızca bir zorunluluk olarak yerine getirmeye başlar. Anlamsızlık, bireyin yaptığı işten kopmasına ve iş süreçlerine yabancılaşmasına neden olur; sonuç olarak, çalışan işine ruhsal olarak uzaklaşır ve yaptığı işin bir parçası olarak kendini göremez (Seeman, 1959).

1.2.3.3. Kuralsızlık (normsuzluk)

Yunan kökenli bir kelime olan “norm”; nomos sözcüğünden türemiş ve “yasa, gelenek, görenek, töre, yerleşmiş kural” anlamlarına gelmektedir. Davranışa yol gösteren rehber anlamı taşıyan kuralların ortadan kalkması, ilke ve ölçütlerin olmadığı durum ise kuralsızlık ya da normsuzluk olarak ifade edilir. İşe yabancılaşmanın bir boyutu olarak kuralsızlık ise; kişinin sosyal yaşamı düzenleyen değerleri hiçe sayarak, değerlerin çiğnenmesi, toplumun onaylamadığı biçimde davranışları kapsar (Ak, 2019).

Kuralsızlık boyutu için iki farklı tanımlama yapılmıştır. Bunlardan birincisi “amaçsızlık” olarak diğeri ise, “çatışma” olarak ifade edilmektedir (Menemencioglu, 2018). Çatışma anlamıyla kuralsızlık çalışanın, iş yerindeki değerler veya normlarla uyumsuzluk hissetmesi, ahlaki veya etik çatışmalar yaşamasıdır. Eğer çalışan, örgütün etik değerleri veya iş yapış biçimleri ile kendi değerleri arasında bir uyumsuzluk görüyorsa, işe karşı olumsuz duygular geliştirebilir ve kendini iş ortamında yabancı hissedebilir.

Amaçsızlık anlamıyla kuralsızlık; bireyin iş yerinde kabul gören değerler, kurallar veya davranış normları ile kendi değerleri arasında uyumsuzluk yaşaması durumunu ifade eder. Birey, iş ortamında geçerli olan standartları anlamsız, çelişkili veya adaletsiz bulduğunda, iş yeriyle ilgili kuralları ve normları içselleştiremez. Bu uyumsuzluk, kişinin iş süreçlerinde kendini rahat hissetmesini zorlaştırır ve kendini ait hissetmediği bir çevrede çalışmak zorunda kalmasına neden olur. Normsuzluk yaşayan birey, iş yerindeki kuralların işin gerektirdiği anlam veya değerlerle örtüşmediğini düşündüğünde işine yabancılaşır (Tolu, 2019).

Normsuzluk, iş ortamında etik değerlerin yok sayılması, adaletsiz uygulamalar ya da bireyin kendi değerleriyle çatışan politikaların varlığı gibi durumlarda belirginleşir. Örneğin, dürüstlüğe önem veren bir birey, iş yerinde etik dışı veya dürüst olmayan davranışların ödüllendirildiğini gözlemlediğinde, iş yerindeki normlara uyum sağlamakta zorlanabilir. Bu durumda kişi, iş yerindeki kurallar ve kendi etik değerleri arasında bir çatışma yaşar. İş

yerindeki normlara katılım göstermeyen birey, kendini iş yerinde yalnız hissedebilir, iş arkadaşlarından kopabilir ve yaptığı işin anlamını sorgulamaya başlayabilir (Çelik, 2024).

Normsuzluk, bireyin iş yerine olan bağlılığını ve iş tatminini azaltır. Çalışan, iş yerindeki normları anlamsız veya değersiz bulduğunda, yaptığı işi sadece zorunlu bir görev olarak görmeye başlar ve iş süreçlerine tam anlamıyla katılım sağlayamaz. Bu durumda kişi, kendini işten kopuk hisseder ve yaptığı işten tatmin bulması zorlaşır. Normsuzluk, iş yerindeki sosyal uyumu bozarak bireyin kendini işe yabancı hissetmesine ve işine ruhsal olarak uzaklaşmasına yol açar (Orhan, 2021).

1.2.3.4. Sosyal izolasyon (topluma yabancılaşma)

Yalıtılmışlık, kişinin kendi toplumuna ve kültürüne karşı yabancı hissetmesi, zihinsel olarak uzaklaşmasıdır. Kişinin, fiziksel çevreden ve diğer kişilerle ilişki kurmaktan kaçındığı, olabildiğince en aza indirmeye çalıştığı bir duygu durumudur. Yalıtılmışlığın temel sebebi, kişinin duygu durumu olabileceği gibi, toplum tarafından dışlanması, yok sayılması da olabilir. Ayrıca kişi, iletişim kurma kabiliyetini ve isteğini de kaybetmiş olabilir (Yılmaz & Sarpkaya, 2009; Ak, 2019). Sosyal izolasyon yaşayan birey, toplumun yüksek değerlerini anlamsız bulur, toplumda genel olarak kabul gören değerleri önemsemez ve reddeder (Seeman, 1959). Bazı araştırmacılar, sosyal ortamda sınırlı sayıdaki iletişim ve ilişki olarak tanımlarken, bazı araştırmacılar, bireyin toplum içinde yalnız hissetmesi, kişinin kendisini hiç kimsenin umursamadığını düşünmesi olarak algılamaktadır (Erdem, 2019).

İşe yabancılaşmanın sosyal izolasyon boyutu, bireyin iş ortamında kendini diğer çalışanlardan veya iş grubundan soyutlanmış ve dışlanmış hissetmesini ifade eder. Bu izolasyon, çalışanların iş arkadaşlarıyla veya yöneticileriyle anlamlı bir ilişki kuramaması, iş ortamında aidiyet duygusunun eksikliği ve sosyal bağların zayıf olması durumunda ortaya çıkar. Sosyal izolasyon yaşayan bireyler, iş yerinde kendilerini yalnız hisseder ve bu da işlerine yabancılaşmalarına neden olur (Tolu, 2019).

1.2.3.5. Kendine yabancılaşma

Çalışanın yaptığı işi kendini ifade etme aracı olarak görememesi veya işiyle kişisel kimliği arasında bir bağ kuramaması durumu, kişinin kendine yabancılaşması olarak tanımlanmaktadır. Seeman (1983), iş yabancılaşmasını beş ana boyutta incelemiş olup, bunlardan biri olan kendine yabancılaşma kavramını özellikle önemli bulur. Seeman'a göre kendine yabancılaşma, bireyin yaptığı işin kendisi için anlamını ve değerini kaybetmesi durumudur. Bu boyut, bireyin içsel gereksinimlerini ve ilgi alanlarını karşılamayan, yalnızca dışsal ödüller (maaş, terfi gibi) için yapılan işlerde ortaya çıkar. Kişi kendini ödüllendirmez,

ihtiyaçlarını karşılamak için kendini bir nesne olarak görür ve araç olarak kullanır (Tolu, 2019). Kendine yabancılaşmayı, işe yabancılaşmanın temel boyutlarından biri olarak açıklayan Seeman (1983), kendine yabancılaşmayı aşağılanmış benlik, gizli benlik ve müstakil benlik olmak üzere üç alt boyuta ayırmıştır (Erdem, 2019).

Aşağılanmış benlik

Kişi, düşük özgüvene sahiptir ve istediğı statü ile gerçeklik arasında büyük bir fark görür. Aşağılanmış benlik, kişinin kendi değeri ve yetenekleri hakkında düşük bir algıya sahip olduğı bir durumdur (Gnalan, 2016). Birey, kendini yetersiz, kk düşürülmüş veya değersiz hisseder. Bu durumda bireyin kendine güveni azalır ve başkaları tarafından kabul görme ihtiyacı artar. Aşağılanmış benlik, bireyin iş ve sosyal çevrede kendini tam anlamıyla ifade edememesine yol açar (ağılıyan, 2007). Kendini yeterince değeri görmeyen kişi, yaptığı işten de tatmin bulamayabilir. Bu durumda, yaptığı iş ile kendisi arasında bir bağ kuramaz ve kendine yabancılaşır. Kendi yeteneklerinden şüphe eden birey, işinde anlam veya tatmin bulmakta zorlanır (Karaköy, 2019).

Gizli benlik

Gizli benlik kavramı, daha karmaşık bir yapıdadır. Gizli benlik, kişinin içsel duygu, düşünce veya arzularını dış dünyadan sakladığı benlik halidir. Birey, gerçek hislerini ve düşüncelerini başkalarına göstermekten kaçınır ve bunları gizler. Bu durum, sosyal ilişkilerde veya iş yaşamında kendini tam anlamıyla ifade edememe, gerçek benliğini saklama eğilimini kapsar (Ateş, 2015). Gizli benlik, kişinin kendini olduğı gibi ifade edememesi, kişisel ihtiyaçlarını ve isteklerini baskılaması anlamına gelir. Bu da bireyin işte veya sosyal ilişkilerde kendisini tam anlamıyla ortaya koyamaması sonucunu doğurur. Gizli benlik, kişinin kendini ifade edememesi nedeniyle işine ve çevresine yabancılaşmasına yol açar. Bu durumda kişi, gerçek benliğini gizlediğı için iş süreçlerinde tatmin bulamayabilir (Ak, 2019).

Müstakil benlik

Müstakil benlik, bireyin yaptığı işin sonucunda beklediğı etkinin gerçekleşmemesi nedeniyle oluşan hayal kırıklığını ve memnuniyetsizliğini ifade eder. Ayrıca iş ortamı bireyin bağımsızlığını kısıtlayan, yaratıcılığını sınırlayan bir yapıya sahipse, müstakil benlik ile iş arasında bir çatışma doğabilir ve bu da kendine yabancılaşmaya yol açabilir (Avşar, 2019).

Tran (1985) ise, kendi varlığını kaybetme, sahte benlik ve parçalanmış benlik olmak üzere üç nedenle kendine yabancılaşmanın gerçekleştiğini savunur. Tran; kişinin kendini kaybetmesini, bireyin kendini toplumda ve iş yaşamında anlamlandıramaması olarak; sahte

benliği, kişinin kendi benliğini tanımlayamadığı için kendini farklı bir benlikle ifade etmesi olarak, parçalanmış benliği ise; kişinin benliğini parçalara ayrılmış olarak hissetmesi, bütün olarak hissedememesi olarak tanımlamıştır. Tüm bu benlik biçimleri, kişinin kendine yabancılaşmasının nedenleri olarak açıklanmaktadır (Erdem, 2019).

1.2.4. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri

İşe yabancılaşma, kişinin işinin kendi kişisel özelliklerine uygun olmamasından, üretim süreçlerindeki bazı uygulamalardan ya da örgüt içindeki ilişki biçimlerinden kaynaklanabilir. İşe yabancılaşmanın nedenleri bireysel ve örgütsel nedenler olarak ayrılmaktadır (Karaaslan, 2024; Tolu, 2019; Kasap, 2019).

Örgütsel faktörler;

- Ahlaki ve trel yapı
- Bilgi akışı ve iletişim
- Çalışma koşulları
- Grup zellikleri
- İnançlar ve tutumlar
- Örgüt büyüklüğü
- Örgütsel adaletin işleyişi
- Üretim yönetimi ve iş bölümü
- Yönetim biçimi

Çevresel faktörler;

- Ekonomik yapı
- Kitle iletişim araçları
- Politik ve hukuki yapı
- Sanayileşme ve kentleşme, sosyal zlme
- Teknolojik yapı
- Toplumsal ve kültürel yapı

Marx, işe yabancılaşmanın nedenlerini ürüne yabancılaşma, üretim sürecine yabancılaşma, topluma ve kendine yabancılaşma üzerinden tanımlamıştır. Çalışanlar, retim

süreçlerinde kendilerine verilen iş üzerinde çalışıp, işin bütünsel olarak tamamını bilemedikleri için işe yabancılaşmaktadır. Sonuç olarak ürüne, üretim sürecine yabancılaşmakla başlayan süreç, kendine ve topluma yabancılaşmakla devam eder (Menemencioğlu, 2018).

1.2.5. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

İşe yabancılaşmanın sonucunda ortaya çıkan sonuçlar bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı düzeyde zarara neden olmaktadır.

1.2.5.1. Bireysel sonuçları

İşe yabancılaşmanın bireysel sonuçları, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Duygusal yabancılaşma, stres, anksiyete ve depresyon gibi psikolojik sorunların artmasına neden olabilir. Bireyler, işlerine karşı kayıtsızlaştıkça, motivasyon ve özsaygı kaybı yaşayabilirler. Bunun yanı sıra, düşük iş tatmini, tükenmişlik hissini tetikleyebilir ve bireylerin genel yaşam kalitesini düşürebilir. Fiziksel sağlığı etkileyen bu durum, daha fazla hastalık, yorgunluk ve işten uzak kalma sürelerinin artmasına yol açabilir (Oruç, 2020).

Yabancılaşma yaşayan bir örgüt çalışanı, işini özel hayatından ayırarak söz etmemeyi, yok saymayı, örgütün ve işinin kendisine sunduğu itibarı, kariyeri ve saygınlığı reddetmeyi seçer. Kişi iş doyumunu yaşayamaz ve işiyle gurur duyamaz. İş yerinde alamadığı tatmini başka yerlerde aramaya çalışır. Bunun sonucunda, kişinin bazı davranışlarında da değişiklikler görülebilir (Erdem, 2019). Yüksek düzeyde bencillik, karar alma ve sorumluluktan kaçınma eğilimin artması, iletişim problemlerinin artması, yaratıcılığın yok olması, hayata ve toplum değerlerine karşı ilgisizliğin oluşması, kadercilik ve teslimiyetçilik düzeyinin artması gibi bireysel sonuçlar yaşayabilir (Zorgül, 2014; Karaaslan 2024).

Yabancılaşma, bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirememesi hissi, iş arkadaşlarıyla bağ kuramama ve işin sonuçlarına karşı kayıtsızlık gibi durumları içerebilir. Bu durum, hem bireyin psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilir hem de iş yerindeki verimliliği düşürebilir. Bazı durumlarda daha ileri düzey sonuçlarda; düzensiz bir hayat tarzına yönelme, toplumsal kurallara uymama, uyuşturucu ve alkol gibi bağımlılık yapan maddelerin kullanımı, zihinsel ve psikolojik bozukluklar yaşama, depresyon, intihar eğiliminin artması gibi sonuçlar yaşayabilir (Nef, 1980; Farahbod vd., 2012). Örgütte işe yabancılaşmanın bireysel sonuçlarından bazıları aşağıda özetlenmiştir (Kasap, 2019; Menemencioğlu, 2018);

- İşe yabancılaşma ve mesleki tükenmişlik
- İş tatmininin azalması

- Tükenmişlik sendromu
- İşten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık
- İş motivasyonu
- İş performansı
- Rolden kaynaklanan stres etkenleri

1.2.5.2. Örgütsel sonuçlar

Örgütsel düzeyde, çalışanların bireysel olarak işe yabancılaşması, diğer çalışanları da olumsuz olarak etkileyebilir ve genel olarak örgüt içinde motivasyonu bozabilir, verimlilik ve performansı düşürebilir. Çalışanların işlerine olan bağlılıkları azaldıkça, üretkenlikleri düşer ve iş kalitesinde belirgin bir gerileme görülebilir. Ayrıca, düşük motivasyon ve bağlılık, çalışan devinimini artırarak örgütün istikrarını zedeler (Yüksel, 2015). Örgüt içinde gelişen tatminsizlik ve verimsizlik, örgütün maliyetlerini artırır, üretim süreçlerinden uzaklaşan çalışanların yaratıcılığını artırarak, örgüte yapabilecekleri katkıların düşmesine neden olur (Gürer, 2017).

İş yerinde iletişim kopukluğu ve sosyal izolasyon, ekip çalışmasını olumsuz etkileyerek, iş birliği ve yaratıcılığı azaltır (Hırlak vd., 2018). Ayrıca, işe yabancılaşan çalışanlar, örgüt içinde işe yarayabilecek, önemli katkı sağlayabilecek bilgi ve deneyimlerini paylaşmayarak örgütsel sessizliğe neden olur. Örgüt içindeki sosyal yabancılaşma, kıskançlık, dedikodu gibi olumsuz davranışların varlığına, işlevsel olmayan çatışmaların artmasına neden olur. Böyle durumlar, örgüt içinde olumsuz bir ortam oluşmasına ve yapılan işin kalitesinin azalmasına neden olur (Güneri, 2010).

Sonuç olarak, örgütler, yabancılaşmayı önlemeye yönelik stratejiler geliştirmediği takdirde, çalışan memnuniyetsizliği ve yüksek iş gücü kaybı gibi sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Örgütte işe yabancılaşmanın örgütsel diğer sonuçları aşağıdaki gibi sayılabilir (Yılmaz, 2024; Ayık & Altay, 2023; Özdoğan, 2014; Karaaslan 2024).

- Örgütsel bağlılığın azalması
- Örgütsel sessizliğin ortaya çıkması
- Çalışma yaşamının kalitesinin düşmesi
- Örgütsel sinizmin oluşması
- Örgütsel vatandaşlık duygusunun azalması

1.2.6. İşe Yabancılaşmanın Önlenmesi ve Yönetimi

İşe yabancılaşma, her sektörde çalışanların karşılaştığı bir durumdur. Toplumsal gelişmeler, ekonomik ve sosyolojik durum, örgütün etkilenme düzeyi ve işleyişi, örgüt içindeki işe yabancılaşma düzeyini etkiler. Yabancılaşmanın önemli sonuçlarını bilerek, örgütte işe yabancılaşmaya neden olabilecek durumlarla ilgili çalışmalar yapması ve önlem alması gerekir (Erdem, 2019). İşe yabancılaşmanın önlenmesi ve yönetilmesi, iş yerindeki verimliliği ve çalışanların psikolojik sağlığını korumak açısından büyük önem taşır. İşe yabancılaşma yönetimi, kurumu çalışanların olası yabancılaşma riskinden korumayı amaçlar (Güneri, 2010).

İşe yabancılaşmayı engellemek üzere örgütlerde yöneticilerin bu durumları fark etmek üzere bir erken uyarı sisteminin kurulması, çevresel ve örgütsel faktörlerin sürekli analiz edilmesi, stratejik politikaların oluşturulması, sosyal bir politika geliştirerek çalışma hayatına yönelik kalite yükseltme çalışmalarının yapılması gerektiği önerilmektedir (Akın-Kösterelioğlu, 2011). Ayrıca örgütte, işe yabancılaşmayı engellemek ve yönetmeyi sağlamak üzere aşağıdaki yöntemlerin uygulanması gerektiği önerilmektedir (Özdoğan, 2014).

- İş monotonluğunu kırdığı ve çalışma alanı değiştirme olanağı verdiği için bir çalışanın birden fazla işte uzmanlaşması,
- İşin derinliğinin geliştirilmesi,
- Çalışanın kendi planlama ve kontrol gücüne göre iş yüklenmesi,
- Örgütün işlediği fiziki koşulların en uygun biçimde tasarlanması,
- Çalışanların dinlenme ve çalışma zamanlarının dengeli bir biçimde ayarlanması

Bu önlemler sayesinde, çalışanın örgüte olan bağlılığı ve iş tatmini artar, psikolojik yönden kendini gerçekleştirmiş ve huzurlu hisseder.

1.3. ÖRGÜTSEL İKLİM

Bu bölümde, örgütsel iklimin tanımı, önemi, boyutları, tipleri, belirleyicileri ve sonuçları hakkında genel bilgilere yer verilmektedir.

1.3.1. Örgütsel İklimin Tanımı

“Örgüt”, pek çok disiplinin araştırma alanına giren önemli bir kavramdır. Sosyolojiden psikolojiye, siyasal bilgilerden antropolojiye kadar oldukça geniş bir alanda farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Genel olarak, bireylerin tek başına gerçekleştiremeyeceği bir amaç etrafında bir araya gelmiş ve belirli bir organizasyon ile iş bölümü yaparak, bilgi ve becerilerini birleştirerek

belirlenen hedef ve amaçları gerçekleştirmeye çalışan insanların oluşturduğu bir sistemi ifade eder (Karcıoğlu, 2001).

Türk Dil Kurumu, “iklim” kelimesini, “yeryüzünün herhangi bir yerinde hava olaylarına bağlı olarak gerçekleşen etkilerin uzun yılların ortalamasına dayanan durumu” olarak ve “bir şeyin kuvvetli biçimde hâkim olduğu ortam” olarak tanımlar (TDK, 2024). İklim, bir bölgenin anlık hava durumundan farklı olarak yıllar boyunca ortaya çıkan hava olaylarının bir ortalamasıdır. Örgütsel iklim ise, bireysel faktörlerle örgütsel faktörlerin etkileşimi sonucunda oluşan ortam, psikolojik ve duygusal hava anlamına gelmektedir. Örgütsel iklim de iklime benzer bir biçimde örgüt içinde var olan uzun süreli bir durumu ifade etmektedir (Menemencioğlu, 2018; Başar, 2024).

Örgütsel iklim, örgütte hissedilen ortamı ifade etmek için kullanılan, kişilerin algısıyla şekillenen, bu nedenle de tam olarak tanımlanamayan bir kavramdır. Araştırmacıların örgütsel iklimle ilgili en sık kullanılan bazı tanımları örgütsel iklimin tarihsel gelişimine de ışık tutmaktadır. Örgütsel iklimin kavramsal olarak ilk tanımlanması ve araştırılması Lewin’in “sosyal iklimler” çalışmalarına dayanır (Lewin, Lippit & White, 1939; Lewin, 1951; Pala, 2020). Deneysel olarak yaratılan sosyal iklimler üzerine yapılan bu tür araştırmaların ardından gelen çalışmalar ise gerçek örgütsel ortamlar üzerinde yapılan nitel çalışmalarla derinleştirilmiştir. Özellikle 1960’lı yıllardan sonra örgütsel iklim üzerine yapılan çalışmalar artmaya başlamış, 1970’li yıllarda popüler olmuştur (Uygur, 2023; Ertekin, 1978).

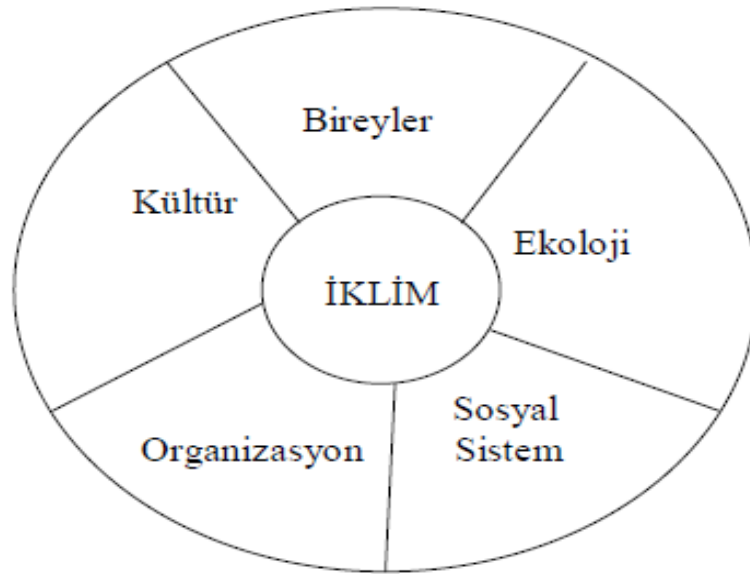
Litwin (1968), “bir örgütün üyelerinin deneyimlediği, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren ve örgütün karakteristiklerini oluşturan değerler” olarak; Friedlander ve Greenberg (1969), “örgüt içinde çalışanların kişilik, ihtiyaçlar, değerler gibi kişisel özellikleriyle, örgütün hedefleri, yapı ve uygulamalarının etkileşimi olarak; Gregopoulos (1965), “durumları yorumlamak için bir temel sağlayan ve faaliyetleri yönlendirmek için bir baskı kaynağı olarak hareket eden tutumların ve davranış standartlarının normatif yapısı” olarak; Waters, Roach ve Batlis (1974), “örgüt çalışanları ile çevresinin iletişim biçimlerinden etkilenen örgüte özgü özellikler kümesi” olarak; Schneider (1975), “örgüt çalışanlarının örgütteki etkinlik, uygulama ve izlenen yollara ilişkin ortak algısı” olarak; Varol (1989), “örgüt kültürünün örgütte oluşturduğu hava, atmosfer” olarak; Cherrington (1994), “bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler ve nitelikler seti” olarak; Stringer (2002), “iş ortamında, çalışanların ortak algısı ile ölçülen bir dizi özellik” olarak; Can (2005), “örgütün psikolojik ortamı” olarak; Balcı (2013), “bir iş yerinde hissedilen hava” olarak; Şişman (2007), “örgüt üyelerinin örgütü algılama biçimi” olarak; Bursalıoğlu (2005) “iş yerinde kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerin olduğu ortam” olarak, Varışlı (2019), “bir örgütü diğerlerinden ayıran ve bireylerin tutum ve

davranışlarına etki eden özellikler dizisi” olarak tanımlamıştır (Menemencioğlu, 2018; Uygur, 2023; Başaran, 2024).

Örgüt iklimiyle ilgili yapılan tanımların büyük bir kısmı örgüt üyelerinin ortak algısı olarak tanımlarken, Ekvall (1996) gibi bazı görüşler, konuya ontolojik açıdan yaklaşarak örgütsel iklimin örgütün nesnel bir özelliği olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, örgütsel iklimin nesnel bir kavram ise tüm örgüt çalışanları tarafından aynı şekilde algılanması gerektiği ile ilgili tartışmalar sonucunda James ve Jones (1974), iklimin bireysel düzeyde algılanan biçiminde “psikolojik iklim”, örgütsel düzeyde algılanan biçimine ise “örgütsel iklim” olarak ayırmıştır. Bu tanıma göre, bireysel düzeyde algılanan iklimin diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşılması örgütsel iklimi oluşturmaktadır (Selçuk, 2022).

Örgütlerin kendine özgü yapısal, teknik ve psiko-sosyal unsurları her örgüt için örgütsel iklimi ayırt edici bir özellik haline getirmektedir (Menemencioğlu, 2018). Örgütsel iklim, bir örgüt içinde süreklilik sağladığı için, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren potansiyel bir etken olarak düşünülmektedir (Ertekin, 1978). Bu nedenle, örgüt üyelerinin davranışlarını anlamak ve açıklamak için önemli bir yaklaşım sağlamaktadır (Topçu, 2019).

Örgüt içinde belirli bir amaç etrafında işleyişin gerçekleşebilmesi için, kurum içinde bir organizasyon yapısının ve ilişkiler ağının oluşması gerekir. Dolayısıyla kişiler arasında oluşan ve örgütün genel ortamını şekillendiren bu ilişkiler örgütün iklimini oluşturur. Örgütsel iklim, örgüt çalışanlarının birbiriyle olan ilişkilerinin ve örgüte ait politika, yapı ve tüm süreçleriyle etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Örgütün genel izlenimini yansıtan, algısal ve soyut bir yapıya sahiptir (Batlis, 1980). Kovalski ve Ulrich (1993), Şekil 2’de örgütsel iklimin unsurlarını birey, sosyal sistem, organizasyon ve kültür olarak açıklamıştır.



Şekil 2: Örgütsel İklimin Unsurları

Örgütsel iklimin unsurlarından birey, örgütteki çalışmalara katılan, beklentileri, güdüleri, ihtiyaçları olan kişileri temsil etmektedir. Ekoloji, örgüte ait olan bina, araç, tesis gibi maddi ve fiziksel kaynaklardır. Sosyal sistem, kişilerin oluşturduğu girdi, üretim, çıktı gibi alt sistemlerdir. Organizasyon, örgütteki yetkilerin ve görevlerin dağılımını ifade eder. Kültür ise; örgüte ait inançlar, normlar ve değerleri ifade eder (Uygur, 2023).

1.3.2. Örgütsel İklimin Boyutları

Örgütsel iklimin boyutları ile ilgili ortak kabul gören bir yapı oluşturulamamış, farklı çalışmalarda farklı boyutlar belirlenmiştir (Litwin & Stringer, 1968; Ertekin, 1978; Koys & DeCotiis, 1991; Zammuto & Krakower, 1991; Schneider, Brief & Guzzo, 1996; Yahyagil, 2006). Örgütsel iklim için geliştirilen ve en sık kullanılan yapılardan bazıları aşağıda özetlenmiştir (Başar, 2024; Uygur, 2023).

Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen örgütsel iklim modeli 8 boyutludur (Başar, 2024);

Örgüt yapısı boyutu, örgütün yönetmelik, prosedür ve kurallarının kısıtlayıcılığına yönelik çalışan algısını ifade eder. Örgütün yapısının ne düzeyde resmi ve bürokratik olduğunu yansıtır.

Dayanışma ve arkadaşlık boyutu, çalışanın örgüt içindeki destek, yardımlaşma, sevgi, saygı, samimiyet, değer görme gibi ilişkilere yönelik algısını inceler.

Standartlar boyutu, örgüt içinde yapılan işler için belirlenen kriterleri, bu işlere harcanan en yüksek ve en düşük performans düzeyini ve sonucunda ortaya çıkan işlere verilen önemi inceler.

Örgütü benimseme boyutu, örgüt çalışanın örgüte ait hissetme, kendini ekibin önemli bir parçası olarak hissetme algısıyla ilgilidir. Sadakat, örgütsel kimlik, aidiyet bu boyut altında incelenir.

Örgütsel sorumluluk boyutu, örgüt çalışanlarının ne düzeyde sorumluluk, inisiyatif ve yetki aldığını inceler. Çalışanın örgüt içinde karar alma algısını, işi sahiplenme düzeyiyle ilgilidir.

Tehlike ve risk alma boyutu, çalışanın, örgüt içinde göze alınan risk ve tehlikelerin sonuçlarının ne düzeyde hesaplanabildiği ve ne düzeyde risk alındığı, davranışların cesur ya da korkak olmasıyla ilgili algısıyla ilgilidir.

Ödüller ve cezalar, çalışanın örgüt içinde gerçekleştirdiği faaliyeti beklentiyi karşıladığında devamlılığı sağlamak üzere ne düzeyde ödüllendiriliyor ve olumsuz davranışlar ne düzeyde ve nasıl karşılık görüyor. Bu boyut, örgütsel adalet düzeyiyle ilgilenir.

Örgüt içi çatışmalar boyutu, çalışanın örgüt içindeki çatışmaların çözümüne, örgütteki farklılara toleransa, karşıt görüşlerin ne düzeyde dinlendiği ve desteklendiğine ve yöneticilerin tutumuna yönelik algısını inceler.

Koys ve DeCotiis (1991) tarafından geliştirilen örgütsel iklim modeli 8 boyutludur;

Özerklik boyutu, çalışanların iş süreçlerinde özgürce karar alabilme ve bağımsız çalışma düzeyini ifade eder. Yüksek özerklik, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırır.

İş birliği boyutu, çalışanların ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışma ve destek sağlama derecesini tanımlar. Güçlü iş birliği, organizasyonda uyumu ve başarıyı destekler.

Güven boyutu, çalışanların birbirine ve yönetime güven duyma seviyesidir. Yüksek güven, açık iletişim ve sağlam ilişkiler oluşturur.

Baskı boyutu, çalışanların üzerindeki iş yükü ve performans beklentisiyle ilgili hissettikleri baskıyı ifade eder. Aşırı baskı, iş stresi ve tükenmişlik duygusunu tetikleyebilir.

Destek boyutu, yönetimin ve çalışma arkadaşlarının sağladığı duygusal ve mesleki destek düzeyidir. Yeterli destek, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkıda bulunur.

Fark edilme boyutu, çalışanların katkılarının tanınması ve ödüllendirilmesi düzeyidir. Çalışanların emeğinin fark edilmesi, motivasyonu ve bağlılığı artırır.

Adalet boyutu, organizasyonda karar alma, terfi ve kaynak dağıtımı gibi konularda adil ve şeffaf davranılmasıdır. Adalet, çalışanlar arasında güveni ve bağlılığı güçlendirir.

Yenilik boyutu, organizasyonun değişime açık olma ve yeni fikirleri teşvik etme seviyesini ifade eder. Yenilikçi bir iklim, yaratıcılığı ve sürekli gelişimi destekler.

Zammuto ve Krakower (1991) tarafından geliştirilen örgütsel iklim modeli 7 boyutludur;

Güven boyutu, çalışanların birbirine ve yönetime duyduğu güven düzeyidir. Yüksek güven ortamı, çalışanların rahatlıkla fikir paylaşmasını ve iş birliğini teşvik eder.

Çatışma boyutu, organizasyon içinde yaşanan anlaşmazlıkların ve fikir ayrılıklarının düzeyini ifade eder. Yüksek çatışma seviyesi, iletişimi zorlaştırarak örgütsel performansı olumsuz etkileyebilir.

Moral boyutu, çalışanların genel mutluluk, tatmin ve motivasyon seviyesini tanımlar. Yüksek moral, çalışanların işlerine daha bağlı olmalarını ve verimliliği artırmalarını sağlar.

Ödüllendirme boyutu, çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi düzeyidir. Uygun bir ödüllendirme sistemi, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını güçlendirir.

Değişime direnç boyutu, çalışanların değişim süreçlerine karşı gösterdikleri direnç derecesini ifade eder. Yüksek direnç, organizasyonun yenilik ve adaptasyon süreçlerini zorlaştırabilir.

Lider itibarı boyutu, organizasyon liderlerinin çalışanlar arasında sahip olduğu saygınlık ve güven seviyesidir. Yüksek itibara sahip liderler, çalışanların yönetime olan güvenini ve organizasyon içi uyumu artırır.

Günah keçiliği boyutu, problemler ve başarısızlıklar karşısında birey veya grupların suçlanması eğilimidir. Günah keçisi arama eğilimi, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve organizasyonda güvensiz bir ortam yaratabilir.

Schneider, Brief ve Guzzo (1996) tarafından geliştirilen örgütsel iklim modeli 4 boyutludur;

Kişilerarası ilişkiler boyutu, çalışanlar arasındaki iletişim kalitesi, iş birliği ve sosyal bağları ifade eder. Güçlü kişilerarası ilişkiler, güveni artırarak iş yerinde olumlu bir atmosfer yaratır.

Hiyerarşinin doğası boyutu, organizasyondaki hiyerarşik yapının çalışanlar üzerindeki etkisini tanımlar. Esnek ve destekleyici bir hiyerarşi, çalışanların kendilerini daha özgür ve güvende hissetmelerini sağlar.

İşin doğası boyutu, yapılan işin türü, görevlerin zorluğu ve işin anlamı ile ilgilidir. Çalışanlar, anlamlı ve ilgi çekici işler yaptıklarında iş tatmini ve motivasyonları artar.

Destek ve ödüller boyutu, çalışanların performanslarının tanınması, ödüllendirilmesi ve yöneticilerden aldıkları desteği ifade eder. Yeterli destek ve ödüller, çalışanların bağlılığını ve verimliliğini olumlu yönde etkiler.

Halpin ve Croft (1963) tarafından geliştirilen örgütsel iklim modeli 8 boyutludur (Müftüoğlu, 2023);

Anlayış gösterme boyutu, yöneticilerin ve çalışanların birbirlerinin ihtiyaçlarına duyarlı olma ve empati yapma düzeyini ifade eder. Anlayışlı bir ortam, güven ve iş birliğini güçlendirir.

Çözölme boyutu, çalışanların örgüt içinde yetersizlik veya güvensizlik hissetme düzeyini ifade eder. Yüksek çözölme, çalışanların motivasyonunu düşürerek performansı olumsuz etkileyebilir.

Engelleme boyutu, çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları kısıtlamalar ve zorlukları tanımlar. Engellemeler, iş akışını yavaşlatabilir ve verimliliği azaltabilir.

İşe dönüklük boyutu, çalışanların işlerine odaklanma ve iş performansına verilen önemi ifade eder. İşe dönük bir iklim, verimliliği ve başarıyı artırır.

Moral boyutu, çalışanların iş yerindeki mutluluk, tatmin ve bağlılık düzeyidir. Yüksek moral, iş tatmini ve bağlılığı olumlu yönde etkiler.

Samimiyet boyutu, çalışanlar arasındaki içtenlik ve güven ilişkisini tanımlar. Samimi bir iklim, çalışanlar arasında daha güçlü sosyal bağlar oluşturur.

Yakından kontrol boyutu, yöneticilerin çalışanları sıkı şekilde gözetleme ve yönlendirme düzeyini ifade eder. Aşırı kontrol, çalışanların özgürlüğünü kısıtlayarak iş tatminini olumsuz etkileyebilir.

Yüksekten bakma boyutu, yönetimin kendini çalışanlardan üstün görme eğilimidir. Bu tavır, çalışanlar arasında güvensizlik yaratabilir ve iş birliğini zorlaştırabilir.

Koys ve DeCotiis (1991), literatürde oluşturulmuş, 80'den fazla örgütsel iklim boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, elde edilen tüm boyutların farklı biçimlerde yeniden sınıflandırılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Tablo 1'de literatürdeki örgütsel iklim boyutlarının bireysel, örgütsel ve çevresel özellikler olmak üzere 3 başlık altında gruplandırmaktadır (Selçuk, 2022).

Tablo 1: Kümelenmiş Örgütsel İklim Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum	Bildirime	Baskı
Engellenme	Büyüklüğü	Çalışma koşulları
Güven duygusu	Çok sıkı gözetim ve denetim	(memnuniyet verici veya sıkıcı)
Kişiyeye verilen değer	Karar verme	Güdüleyici çevre
Saygınlık	Liderlik	Sınırlayıcı çevre
Duyarlılık	Ödül düzeni ve ücret	Uyum
Tehlikeyi göze alabilme	Örgüt politikası	Yönetimi eleştirme
Arkadaşlık ilişkileri	Örgüt yapısı	Yönetsel destek
Yükselme ve İlerleme Olanakları	Örgütle bağdaşmazlık	
	Örgütsel açıklık	
	Örgütsel çatışma	
	Örgütün amacı	
	Örgütün gelişme olanakları	
	Sorumluluk	

1.3.3. Örgütsel İklim Tipleri

Literatürde örgütsel iklim tipleriyle ilgili pek çok farklı tanımlama yapılmıştır. Bu farklılıkların temel nedeni, örgütsel iklim kavramının pek çok etkenden etkilenmesi, ölçümünün zor olması ve inceleme yapan kişilerin konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşmasıdır. Aşağıda bazı örgütsel iklim tipleri özetlenmiş, en sık kullanılan ve bu çalışmaya katkı sağlayacak olan Litwin ve Stringer (1968) tarafından önerilen örgütsel iklim tipleri açıklanmıştır (Pala, 2020).

Litwin ve Stringer (1968) örgütsel iklim tiplerini üçe ayırmıştır;

Otoriter iklim, olarak belirtilen örgütsel iklimler, statükonun korunmaya çalışıldığı, örgüt çalışan ve yöneticilerinin rollerinin, çalışma alanları net bir şekilde tanımlanmıştır. Örgütün işleyiş şekli emir komuta zinciri halinde ve dikey yöndedir. Daha çok rutin işlerin yapıldığı örgütlerde görülür. Örgüt çalışanları kendi fikirlerini belirtemez ve inisiyatif kullanamazlar (Selçuk, 2022). Bu tür örgütlerde çalışanlar, resmi yapıya karşı agresif olabilir. Çalışanları iş tatmini, performansı ve verimliliği düşüktür (Pala, 2020). Otoriter yapılarda yöneticiler, hataları cezalandıran sert bir tutum sergiler. Çalışanların inisiyatif yetkilerinin olmaması, yaratıcılığın düşük olmasına neden olmaktadır (Başar, 2024).

Demokratik iklim, demokratik yapılı örgütsel iklimlerde, otokratik yapıya göre daha az resmi bir yapı vardır. İletişim her yönde benzer şekilde yürütülür. Temel odak noktasının ekip çalışması ve grup dayanışmasının olduğu bu tür örgütlerde iletişim daha sıcak ve samimidir (Pala, 2020). Temel odak noktası, çalışanların örgüte bağlılığı ve karşılıklı dayanışma göstermesidir. Cezalandırma sistemi yerine anlayış ve iletişimle çözüme gidilir Örgüt çalışanlarının kararlara katılımı sağlanır. İletişim yüksek ve ilişkiler iyidir. Örgüt yönetimi yetkiyi paylaşır ve astlarını ya da diğer grup üyelerini destekleyerek gelişimlerini sağlar. Bu tür örgütlerde yöneticiler çalışanları desteklediği için performans ve çalışanların iş tatmini yüksektir (Selçuk, 2022).

Başarı odaklı iklim, olan örgütlerde başarı, performans ve hedef odaklılık ön plandadır. Zaman kaybını engellemek üzere prosedür ve bürokrasi çok sıkı değildir, iletişim daha çok resmi olmayan biçimde yapılır. Çalışanların başarıya odaklanması istenir, yüksek performans beklenir ve başarı ödüllendirilir. Bu tür örgütlerde sürekli geri bildirimler, hızla ve karşılaştırmalı bir şekilde yapılarak süreç değerlendirmeleri yapılır. Performanslar; takdir, terfi, fazla ödeme veya promosyon gibi ödüllerle teşvik edilir (Pala, 2020). Organizasyon, belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik eder ve performans ölçütleri belirler. Çalışanların örgütü benimsemesi ve bağlılık göstermesi beklenir. Rekabetçi bir atmosfer vardır, bu da bazı çalışanlar için motive edici olabilirken, diğerleri için stres yaratabilir. Diğer taraftan çalışanların birbirini destekleyerek dayanışması beklenir. Çalışanların inisiyatif alması desteklediği için yenilikçi ve yarayıcı bir ortam oluşur. Çalışanların, iş tatmini, performansı ve verimliliği yüksek olur (Başar, 2024).

Halpin ve Croft (1963), örgütsel iklim tiplerini altıya ayırmıştır (Orhan, 2021);

Açık iklim, çalışanlarla yöneticilerin örgüt içinde açık ve güçlü iletişimde olduğu, çalışanların faaliyetleriyle sosyal ilişkilerin bütünlük içinde olduğu, yöneticilerin açık olduğu, örgüt içindeki tüm çalışanların uyumlu bir biçimde çalışabildiği, kişisel çatışmaların az olduğu ya da kolay çözüldüğü, güven ortamının hâkim olduğu, karar verme süreçlerine katılımın olduğu ve riskin az olduğu örgütlerdir.

Kapalı iklim, sıkı denetimin ve yüksek sorumluluğun olduğu, otokratik liderlerin yönettiği, emir komuta zincirinin olduğu, sosyal ilişkilerin düşük olduğu, çalışanların motivasyonunun düşük olduğu, verimsiz ve başarısız örgütlerdir.

Kontrollü iklim, yazılı kuralların olduğu, yöneticilerin emredici olduğu, arkadaşlığın ve sosyal ilişkilerin çok önemsenmediği, temel odak noktasının işlerin yapılması olduğu, yöneticilerin sorgulanmaktan hoşlanmadığı motivasyonun daha düşük olduğu örgütlerdir.

Samimi iklim, serbest bir yönetim anlayışının hâkim olduğu, denetim az olduğu, sosyal ilişkilerin yüksek olduğu, motivasyonun ve iş tatmin duygusunun yüksek olduğu örgütlerdir. Örgüt içinde açık iletişim çözüm odaklı bir işleyiş vardır.

Bağımsız iklim, açık iklim tipiyle benzerlik gösterse de özgürlüğün daha ön plana çıktığı, bürokratik engellerin olmadığı, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayabildiği ve ihtiyaçlarının önemsendiği, çalışanların motivasyonunun yüksek olduğu örgütlerdir.

Babacan iklim, yöneticilerin çalışanlarla mesafeli durduğu, çalışanların ihtiyaçlarını önemsemediği, yöneticilerin kontrol duygusunun yüksek olduğu, çalışanlar arası iletişimin zayıf olduğu, arkadaşlık ve dostluk olmadığı, tüm liderlik vasıflarının yöneticide toplandığı, tek karar alıcının yönetici olduğu, motivasyonun düşük olduğu örgütlerdir.

Wallach (1983), örgütsel iklim tiplerini üçe ayırmıştır.

Bürokratik iklim, katı kuralların, emir komuta zincirinin ve hiyerarşik düzenin hâkim olduğu, kontrol ve denetimin sıkı olduğu, çalışan bağlılığının, motivasyonun ve iş tatmininin düşük olduğu örgütlerdir.

Destekleyici iklim, örgüt çalışanlarının çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından iş ortamında desteklendiği, yöneticilerinin çalışanlarını kendini gerçekleştirme konusunda teşvik ettiği, örgütsel desteğin yüksek olduğu, değerler paylaşımının önemsendiği, sosyal iletişimin güçlü olduğu, çalışanların örgüt yapısını geliştirecek projelerine yönetimin olumlu yaklaşım sağladığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasına olanak sağlayan örgütlerdir.

Yenilikçi iklim, hızlı değişen yaşam koşullarına hızlıca uyum sağlayabilen, üretken, girişimci, sonuç odaklı, risk alan, bilgi, görüş ve yardıma açık olan, eleştiriyi kendini iyileştirmek üzere kullanan örgütlerdir. Esnek örgüt yapısının, yeniliklerin organizasyona kolay entegre edilebilmesini sağladığı, çalışanların risk alma konusunda daha güvenli olduğu, zorlayıcı taleplerin üzerinden gelen bir yapıya sahip olduğu, yeni ürünler ve hizmetler sağlama konusunda pazarı yöneten örgütlerdir.

Ertekin (1978), örgütsel iklim tiplerini ikiye ayırmıştır (Uygur, 2023);

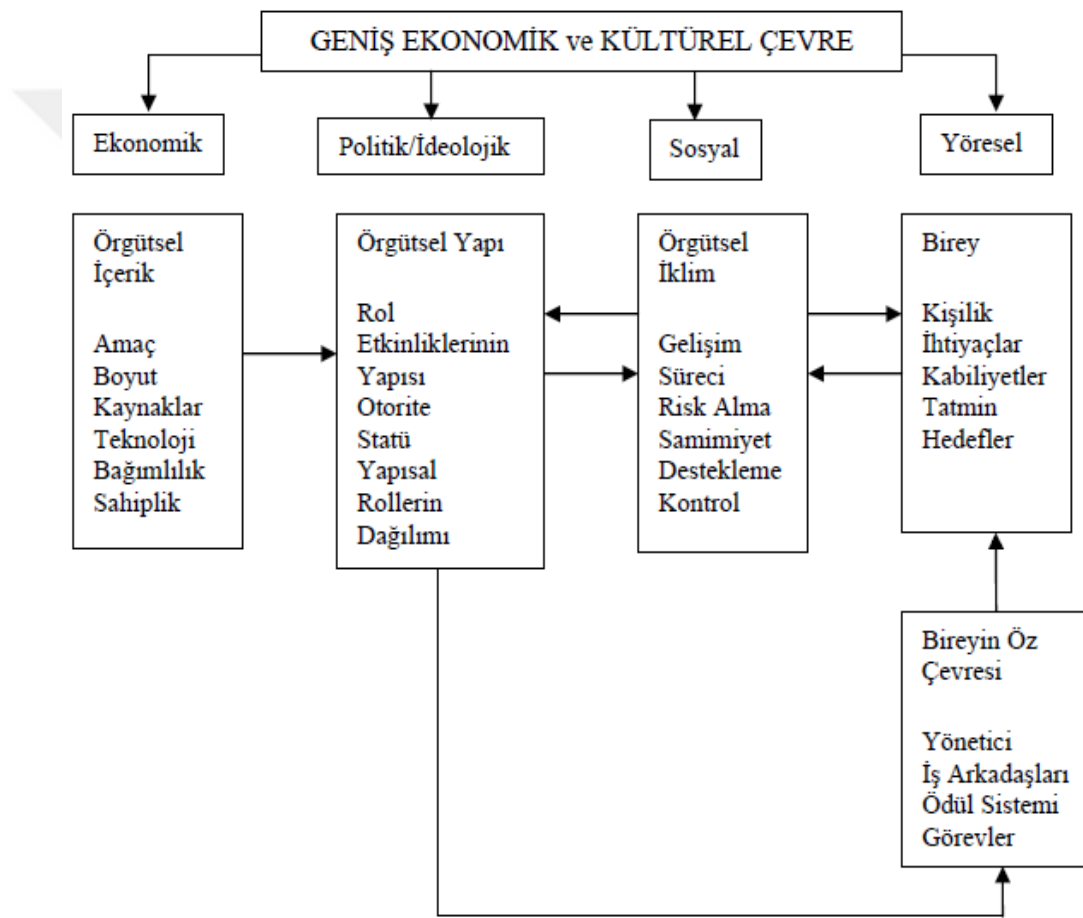
Özendirici iklim, örgüt içinde çalışanların açık ve samimi iletişimde bulunduğu, yetenekleri düzeyinde sorumluluk alabildiği, inisiyatif kullanabildiği bir ortamı ifade eder. Böylece yaratıcılığını kullanabildikleri ve kendini gerçekleştirebildikleri için çalışanların elde ettikleri doyum yüksek olur, örgütü benimserler ve bağlanma ve aitlik düzeyleri yüksek olur.

Özendirmeyen (erke dayalı) iklim, örgüt içinde çalışanların yöneticilere bağımlı olarak işlerini devam ettirdiği, yetki ve inisiyatifin yüksek olmadığı, çatışmaların olduğu, güven ve

birlik duygusunun oluşmadığı bir ortamda, korku ve başarısızlık nedeniyle kaygının yüksek olduğu, motivasyonun düşük olduğu bir ortamı ifade eder.

1.3.4. Örgütsel İklimi Belirleyen Faktörler

Örgütsel iklim, bir örgüt içinde çalışanlar, örgüt ve çevre arasındaki ilişkileri belirleyen önemli bir unsurdur. Örgütsel iklim, örgüt içindeki ve dışındaki bazı faktörlerden etkilenir. Örgüt çalışanları, gerçekte var olan objektif olayları kendi algısına göre yorumlayarak öznel bir biçimde algılar. Bu algılama süreci bireyin davranışlarına yansır. Landy (1989), örgütsel iklimin belirleyicilerini ve etkilerini Şekil 3'teki gibi görsel bir biçimde özetlemiştir (Özdemir, 2006).



Şekil 3: Örgüt İklimini Belirleyen Özellikler

Landy, (1989), örgütsel iklimi örgütün kişiliği olarak kabul etmiş ve örgütsel iklimin örgüt ve çalışanlar arasındaki çatışmaları yöneten, işlevleri düzenleyen ve iletişimi etkinleştiren bir yapı olduğunu savunmuştur. Literatürde yapılan çalışmalar, örgütsel iklimi etkileyen faktörleri farklı farklı açıklamaktadır. Ancak üzerinde ortak olarak durulan faktörlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

1.3.4.1. Örgütün amacı

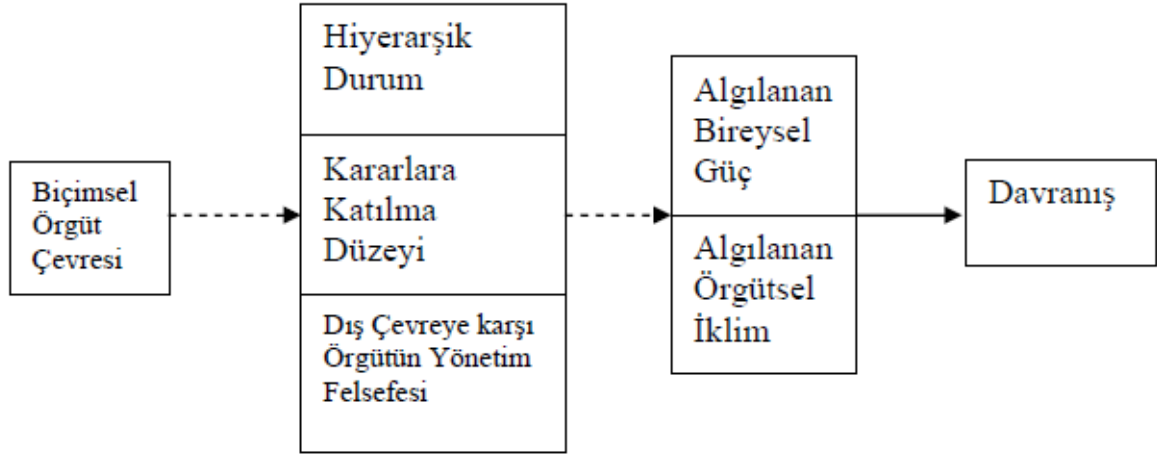
Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar ve ilk andan itibaren örgütün iklimi oluşmaya başlar. Örgütler, insan kaynağı kullanırlar ve çalışanlarının amaçlar doğrultusundaki faaliyetleri örgütsel iklimi doğrudan etkiler. Örgütler, amaçlarına çalışanlar aracılığıyla ulaşırken, çalışanlar da kendi amaçlarına örgüt aracılığıyla ulaşır. Bu nedenle örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarının aynı doğrultuda olması, dengeli ve tutarlı olması çalışanların motivasyonunu yükseltir, iş performansını artırır (Orhan, 2021; Erdem, 2019).

1.3.4.2. Örgütsel yapı

Örgüt yapısı, örgütün işleyiş biçimini belirleyen ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen hiyerarşik ve fonksiyonel bir yapıdır. Bu yapı, görev dağılımı, yetki ve sorumlulukların belirginliği, karar alma süreçleri ve iletişim kanalları gibi temel unsurları içerir. Örgüt yapısının netliği ve etkinliği, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve algılarını şekillendirir. Dolayısıyla, örgüt yapısı, örgütsel iklimin nasıl algılandığı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir ve pozitif ya da negatif bir iklim yaratmada belirleyici bir rol oynar (Pala, 2020).

Örgüt yapısında görev ve rol dağılımının netliği de iklimin belirlenmesinde önemlidir. Açıkça tanımlanmış görevler ve net rol dağılımı, çalışanların sorumluluklarını daha iyi anlamasına yardımcı olur ve belirsizlikleri azaltır. Bu durum, güven hissini pekiştirir ve iş yerinde huzurlu bir ortam sağlar (Kılınç, 2010). Öte yandan, belirsiz roller ve sorumluluk alanlarının karışması, çalışanlarda stres ve çatışma yaratabilir, bu da örgüt iklimini olumsuz etkileyebilir. Sonuç olarak, örgüt yapısının hiyerarşi, iletişim kanalları, görev dağılımı gibi unsurları, örgütsel iklimin oluşmasında ve çalışanların iş yerindeki deneyimlerinin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynar (Akkaya, 2015).

Duncan ve Schneider (1974) örgüt yapısının örgüt iklimine ardından da çalışanlarının davranışlarına olan etkisini Şekil 4'teki gibi açıklamıştır (Özdemir, 2006).



Şekil 4: Örgüt Yapısının Etkileri

Örgütsel yapı, organizasyon biçimi, yönetim felsefesi ve çalışanların kararlara katılım düzeyi örgüt çevresiyle birlikte, çalışanların davranışları üzerinde bir güç oluşturur. Bireysel güç ile algılanan örgütsel iklim çalışanlar üzerinde birinci derecede etkili olmaktadır (Özdemir, 2006). Örgütsel yapı, üyelerin iş hayatını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenler. Hiyerarşik yapının düzeyi, örgüt ikliminin şekillenmesinde kritik öneme sahiptir. Dikey ve katı bir hiyerarşiye sahip örgütlerde, çalışanlar genellikle karar süreçlerine daha az katılım sağlar ve kendilerini yönetimden uzak hisseder. Bu durum, çalışanlarda yabancılaşma ve güvensizlik hissi yaratabilir, örgüt iklimini ise daha soğuk ve mesafeli bir hale getirebilir. Buna karşılık, yatay ya da esnek bir örgüt yapısı, çalışanların daha fazla söz sahibi olmasına ve karar süreçlerine katılmasına olanak tanır. Bu katılımcı ortam, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmesini sağlayarak, pozitif ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşturur (Uygur, 20223).

1.3.4.3. Örgüt büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü, örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Küçük ölçekli örgütlerde, çalışanlar arasında daha yakın ilişkiler ve güçlü bir iletişim ağı oluşur. Bu samimi ortam, çalışanların birbirini tanımaya, güven duymasına ve destekleyici bir iklimin gelişmesine katkı sağlar (Uygur, 2023). Küçük örgütlerde hiyerarşi genellikle daha az karmaşıktır, bu da karar alma süreçlerinin hızlı ve esnek olmasını sağlar. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerini daha fazla ifade edebilir ve örgütle daha yakın bir bağ kurar, bu da pozitif bir örgüt iklimine katkı sağlar. Buna karşılık, büyük ölçekli örgütlerde, çalışan sayısının fazla olması, bireyler arası ilişkilerin zayıflamasına ve iletişimde kopukluklar yaşanmasına neden olabilir (Başar, 2024). Büyük örgütlerde hiyerarşi daha karmaşık ve bürokratik olabilir, bu da çalışanların karar süreçlerine katılımını zorlaştırabilir ve kendilerini sınırlı hissetmelerine yol açabilir. Ayrıca, büyük organizasyonlarda bireysel fark edilme ve ödüllendirme süreçleri

zorlaştığından, çalışanlar kendilerini daha az değerli hissedebilir. Tüm bu etkenler, büyük örgütlerde örgüt ikliminin daha mesafeli ve soğuk bir yapıda olmasına neden olabilir; bu nedenle, örgütlerin büyüklüğü iklim üzerinde doğrudan bir belirleyici rol oynar (Erdem, 2019).

1.3.4.4. Liderlik türü

Liderler, örgüt çalışanlarının alınan yönetsel kararlara katılmasını sağlayarak güven kazanabilir ve örgütsel iklimi olumlu yönde değiştirebilirler (Özdemir, 2006). Liderlik tarzı, çalışanları, örgütü, çevreyi ve tüm ilişkileri etkili bir biçimde etkiler (Uygur, 2023). Örgütsel iklimin temelini yönetici davranışları ve tutumları belirler (Karaarslan, 2024). Eğer örgüt yöneticileri astlarına güvenen, yetkiyi paylaşan, katılımcılığı destekleyen demokratik bir tutuma sahipse, örgütsel iklim de demokratik iklim tipi hâkim olur. Bu tür ortamlarda, örgüt üyeleri daha yaratıcı, tek başına karar alabilen, inisiyatif kullanabilen üretken bir topluluğa dönüşür. Tam tersine otoriter ve baskıcı bir liderlik türü ise örgüt iklimini stresi ve negatif bir yönde dönüştürerek üretkenliği azaltır (Başar, 2024).

1.3.4.5. Yönetimsel değerler ve etik ilkeler

Yönetimsel değerler, örgüt yöneticilerinin değerlerini ifade eder. Örgüt yöneticilerinin değerleri, alınan kararlara yansır. Örneğin otokratik yöneticiler örgütün iklimini otoriter yapıya doğru dönüştürürken, demokratik ilkelere sahip yöneticiler ise örgütün iklim tipini demokratik yapıya doğru dönüştürür (Özdemir, 2006). Örgüt çalışanlarının olumlu ya da olumsuz davranışlarına yönelik yöneticilerin tutumu da örgüt iklimini etkiler. Örnek olarak; örgüt içinde gerçekleşen hırsızlık durumu, yalan, dedikodu ya da cinsiyetçi söylemler ve eylemler gibi konularda yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği tolerans örgüt iklimini daha etik olmaktan uzaklaştırır (Başar, 2024).

Etik ilkeler, bir örgüt içinde kabul edilebilir olan davranışların asgari özelliklerini sistematik bir bütünlük içinde tanımlamaktadır. Böylece örgütte yöneticilere ve çalışanlar neleri nasıl yapacaklarıyla ilgili yönlendirilmiş olurlar. Bir örgüt içindeki doğru ve yanlış davranışları sorgulayan kuramsallaşmış uygulamalar ise “etik iklim” olarak açıklanmaktadır. Etik iklimlerde, kurallar açık ve net olduğu için çalışanlar örgütün değerlerini bildiği için nerede nasıl davranacaklarını bilir ve sorunların çözömlenmesi kolaylaşır. Çalışanlar örgütün çıkarlarını her zaman önemserler ve kendi çıkarlarından üstün tutarlar (Selçuk, 2022).

1.3.4.6. İşin doğası

Örgütün faaliyetlerini belirleyen hedef işler, örgütün iklimini de doğrudan etkiler. Örneğin, bir gazetede yapılan işlerle, bir tarım arazisinde, bir bankada, bir markette ya da bir

endüstriyel üretim fabrikasında yapılan işler hem risk bakımından hem rutin bakımından birbirinden farklıdır. Dolayısıyla, örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan iletişimlerini, örgütün standartlarını da yönlendirir. Yaptığı iş farklı olan örgütlerin örgütsel iklimi birbirinden farklılaşmakta iken, benzer işleri yapan örgütlerde de örgütsel iklimler benzeşebilmektedir (Kıraç, 2012).

1.3.4.7. Dengeli iş yükü ve açık hedefler

Örgüt içinde çalışanlara yüklenen iş yükü ile bu işi yapabilmek için ihtiyaç duydukları zamanın dengesi çalışanlar üzerinde oluşturulan baskı çalışanların gerilmesine ve olumsuz tepkiler vermesine neden olabilir. Bu nedenle çalışanların kapasiteleri doğru belirlenmeli, iş dağılımı yapılırken zaman baskısı iyi hesaplanarak çalışanların performansları optimize edilmelidir. Çalışanlara örgüt hedefleriyle uyumlu bir biçimde yüklenen işler ve adaletli dağılım, çalışanların örgüte ve yöneticilere güven duymasını sağlar. Ancak çalışanlardan yapabileceğinden daha fazla iş yüklenmesi ve iş için verilen zamanın yeterli olmaması, çalışanların stresli olmasına, başarısızlık sonucunda motivasyonlarının düşmesine, zamanla gösterdikleri çabanın ve iş tatmininin azalmasına neden olur. Benzer şekilde çalışanlara verilen işin ve hedeflerin de açık ve net olması gerekir. Belirsizlikler, strese, kaygıya ve öfkeye yol açar. Örgüt çalışanları, yetki ve sorumluluk alanlarını net olarak bilmek isterler (Selçuk, 2022).

1.3.4.8. Örgüt üyesi bireylerin karakteristikleri

Örgüt üyelerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir gibi demografik özellikleri ile örgüt çalışanlarının iş yapma isteği, diğer çalışanlarla ilişkilerini yönlendiren karakteristik özellikleri örgütsel iklim üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Başaran, 2024).

Çalışanların değerleri, tutumları, yetenekleri ve kişilik özellikleri, iş yerindeki ilişkileri, iletişimi ve iş birliğini şekillendirir. Örneğin, pozitif tutuma sahip ve iş birliğine yatkın bireyler, daha destekleyici ve güvene dayalı bir iklimin oluşmasını kolaylaştırır. Benzer şekilde, yüksek motivasyon ve sorumluluk bilinci taşıyan çalışanlar, iş yerinde daha olumlu bir enerji yaratarak örgütsel iklimin yapıcı ve motive edici olmasına katkı sağlar (Güner, 2015). Öte yandan, bireysel farklılıklar, örgüt içinde çatışma veya anlaşmazlıklara da yol açabilir. Örneğin, risk almaktan kaçınan bireylerin yoğun olduğu bir örgütte, yenilikçi bir iklim oluşturmak zor olabilir. Aynı şekilde, iletişimde zorlanan veya kapalı yapıya sahip çalışanlar, bilgi akışını sınırlayarak iş birliğini zorlaştırabilir ve örgüt iklimini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, örgütsel iklimin niteliği, örgüt üyelerinin özellikleri ile doğrudan ilişkilidir; üyelerin olumlu özellikleri örgüt iklimini güçlendirirken, uyumsuzluk ve çatışma yaratabilecek özellikler ise iklimin zayıflamasına neden olabilir (Gürkan, 2006).

1.3.4.9. İletişim

Çalışanlar, günlerinin büyük bölümünü iş ortamlarında geçirirler. Bu nedenle, örgüt içindeki ilişkiler, bireyin psikolojisi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İletişim, örgüt çalışanları arasındaki etkileşim aracıdır. Yöneticiler ve liderler, birbirlerine mesaj iletme ve geri bildirim vermek üzere iletişim halindedir. İletişimin gücüne göre anlayış güçlenir (Karaarslan, 2024). Çalışanlar, örgüt içinde samimi ve olumlu ilişkilere sahip olduğu sürece işe gitmek için heyecanlanır ve motivasyonu yükselir. İş ortamındaki performansı da benzer şekilde yükselir. Tam tersi durumlarda ise motivasyonun düşmesi, işten uzaklaşma ya da işten ayrılma gibi durumlar ortaya çıkar (Selçuk, 2022). Örgüt üyeleri arasındaki iletişim şekilleri, örgütsel iklimi etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Örgüt üyeleri arasındaki iletişim yakınsa; açık, anlayışlı, güvene dayalı davranışlar görülür, kapalı iletişim biçimlerinde ise kuşkulu, güvensiz, sırların hâkim olduğu bir davranışlar görülür. Örgüt ikliminin nitelikli olması için iletişimin iyileştirilmesi gerekir. Olumlu örgüt iklimlerinde iletişim içten ve samimidir (Ak, 2019).

1.3.4.10. Örgüt dışı diğer faktörler

Bir örgüt, dış çevresinden bağımsız olamaz. Bağlı olduğu ülke ve hukuk kuralları, örgütün işleyişine doğrudan ve dolaylı olarak etki eder. Örgüt, ülkedeki hukuksal düzenlemelere, standartlara ve yükümlülüklerle uymak zorundadır. Borçlar, vergiler, çalışanlara ilgili özel düzenlemeler, örgüt üzerinde bir baskıya ve davranış değişikliğine neden olabilir. Ayrıca ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, finansal desteklerin varlığı, banka kredi olanakları gibi farklı ekonomik unsurlar örgütleri etkiler. Örgütün içinde bulunduğu toplumsal çevrenin kültürü, sosyal düzeyi ve teknolojik birikimi örgüte de yansır. Ulaşım ve iletişim sektöründeki gelişmeler, küreselleşme, kalkınma, uluslararası Pazar gibi diğer unsurlar örgüte dolaylı etkilerde bulur (Pala, 2020).

Örgütler, ekonomik şartların iyi olduğu durumlarda büyük riskler almaya, tersi durumlarda ise risk almaktan kaçınmaya eğilimlidir. Dolayısıyla ekonomik koşullar iyi olduğunda örgüt ekonomik olarak çalışanlarını da tatmin ettiği için örgütsel stres düşük olur, yaratıcılık teşvik edilir, yeni fikirler ve projeler değerlendirilir. Ekonomik koşullar iyi olmadığında ise, yönetim masraftan kaçmak için faaliyetleri kısıtlama yoluna gider, projeler ve yeni fikirler kıymet görmez (Başar, 2020).

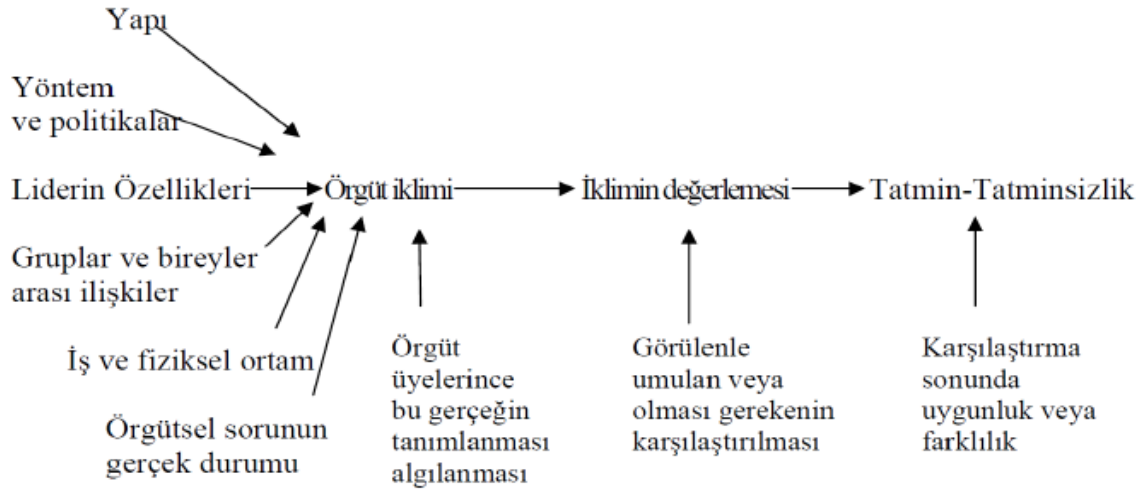
Herhangi bir sendikanın olup olmasının örgüt üzerindeki etkisi önemlidir. Çalışanlar herhangi bir sendikaya bağlı olduklarında, ilişkiler daha resmi ve muhalif olma eğilimindedir (Karcıoğlu, 2001). Sendikalaşma örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Üyelerin sendikal

faaliyet girişimleri, yönetim ve çalışanlar arasında daha resmi, soğuk ve daha ileride düşmanca bir ilişki doğuracaktır (Özdede, 2010). Böyle olumsuz iklimi olan örgütlerde çalışanlar, kendilerini dışlanmış hissederek örgütte çalışmak istemeyebilir (Özdemir vd., 2010).

1.3.5. Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgütsel iklimin sonuçları, olumlu ya da olumsuz olabilir (Karaarslan, 2024). Olumlu sonuçlar, örgüt içindeki çalışanların birbirleriyle uyumlu ve yardımlaşan bir tutum sergilemesine neden olur. Çalışanlar örgütü benimser ve birbirlerini desteklerler. Örgüt çalışanları arasında açık iletişim vardır ve bireyler hem örgüte hem birbirlerine güven duyarlar. Örgüt liderleri, çalışanları fikirlerini belirtme, kararlara katılım sağlama, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etme, çatışmaları güçlü iletişimle çözme konusunda teşvik eder (Erdoğan, 2011). Herkes birbirine saygılıdır ve becerilerin gelişmesi ve ilerleme yönünde birbirlerini dinlerler. Örgütün amaçlarıyla bireylerin amaçları kesişir ve bireyler kendilerini geliştirmek ve gerçekleştirmek üzere yol almış olurlar. Böylece, örgüte de önemli katkılar sağlamış olur. Örgütsel iklimin olumsuz sonuçları ise tam tersi yöndedir. Çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçları farklıdır. Çalışanlar, kendilerini sadece örgütün yönetim hedefleri için kullandığını düşünür. Herkesin bireysel amaçları ve çıkarları farklıdır, grup çalışması, dayanışma ve yardımlaşma yoktur ya da çok düşük düzeydedir. Dolayısıyla örgütü benimseme ve performans düzeyleri de düşüktür. Çalışanlar birbirlerine güvenmezler ve fikirlerini, duygu ve düşüncelerini ifade etmekten çekinirler. Çatışma çözümü ve diğerlerine saygı zayıftır, çalışanlar birbirlerini engellemeye çalışır (Müftüoğlu, 2023).

Örgütsel iklim, bireysel düzeyde; bireylerin performansını, motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını, örgütsel güveni, tükenmişlik düzeyini etkileyebilir (Uygur, 2023). Bergson (1979), örgütsel iklimin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkini araştırmıştır. Bergson'a göre, örgüt içindeki yapı, yöntem, politikalar, liderin özellikleri, iş ve fiziksel ortam, kişiler arası ilişkiler ve örgütsel sorunun gerçek durumu gibi etkenler örgütsel iklimi etkiler. Örgüt çalışanları, örgüt iklimini algılar ve bireysel beklentileriyle yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda içsel bir sonuca ulaşırlar. Çalışanların değerlendirmeleri, beklentilerini karşılıyorsa olumlu bir biçimde, karşılamıyorsa olumsuz bir biçimde iş tatminine yansır. Şekil 5, bu ilişkinin bir temsilini göstermektedir (Özdoğan, 2014).



Şekil 5: Örgütsel İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Örgüt iklimi, örgütsel düzeyde, çalışanların yaratıcılığını etkiler, ürün üretimine yansır ve örgütsel yeniliğin ortaya çıkmasını sağlar. Örgüt içi iletişimin ve ast üst ilişkilerinin örgütsel iklimle düzenlendiği belirtilmektedir (Karaarslan, 2024).

Kuenzi ve Schminke (2009), tarafından yapılan çalışma, örgütsel iklimin öncüllerini ve sonuçlarını Tablo 2’de gösterildiği gibi bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde inceleyen en ayrıntılı çalışmalardan biri olarak ifade edilmektedir (Erdem, 2019).

Tablo 2: Örgütsel İklimin Öncülleri ve Sonuçları

Düzye	Öncül	Sonuç
Bireysel	Demografik Değişkenler (Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum) Örgüt içi pozisyon, rol, görev Lider-çalışan ahlaki gelişimi, Bireysel adanma Etik iklimi	İş memnuniyeti, İşe adanma, İşten ayrılma niyeti, Rol çatışması, İsteklerde tükenme, Bireysel çaba ve performans,
Grup Düzeyi	Takımın büyüklüğü, Takım birlikteliği, Takımın süresi, Takım içi destek, Takım içi esneklik, Takımın özellikleri, Lider düşüncesi,	Takım performansı Takım yaratıcılığı Takım yardım davranışı Takım kaza oranı Emniyet kurallarına uyum Takım devamlılığı Adaletli davranış

	Liderlik özellikleri, Takım bağlılığı	
Örgütsel Düzey	Finansal kaynaklara erişim, Teknoloji uygulamaları için yönetim desteği, Hizmet kalitesi yönetimi, İnsan kaynaklarının tahsisi, Organizasyonun özellikleri, Yönetim sistemi, Girişimcilik yönelimi, yenilik, Güvenlik iklimi, İletişim, Örgütsel iklim gücü,	Finansal performans ve firmanın hedeflerini başarması, Firmadaki tüm projelerde başarı, Satış performansı, Firmanın üretkenliği, Girişim ve psikolojik güven, Personel güçlendirme iklimi, Hizmet iklimi, Organizasyon üretkenliği, Takım performansı

Örgüt iklimi, örgüt içinde olumlu bir hava yaratarak, örgütlerin donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmesinde, hızla değişen koşullara ayak uydurmasında, rekabet avantajı elde etmede ve böylelikle uzun vadede ayakta kalabilmelerinde önemli bir rol oynar. Çalışanların örgütte yabancılaşmalarını etkileyen önemli bir unsurdur. Örgütsel iklimi olumlu olan örgütlerde çalışanların örgüte güven duymalarını sağlayarak, yabancılaşma olasılıklarını azaltır, motivasyonlarını artırarak örgüte bağlılıklarını geliştirir (Kasap, 2019).

Örgütsel iklim, çalışanların iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle, örgüt politikalarıyla ve genel çalışma koşullarıyla ilgili algılarını yansıtır. Örgüt iklimiyle ilgili olarak ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan bazı çalışmalar, örgütsel iklimin tutum ve davranışları yönlendiren, her bir bireyi, tüm örgüt üyelerini grup halinde ve örgütü etkileyen bir unsur olduğunu göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

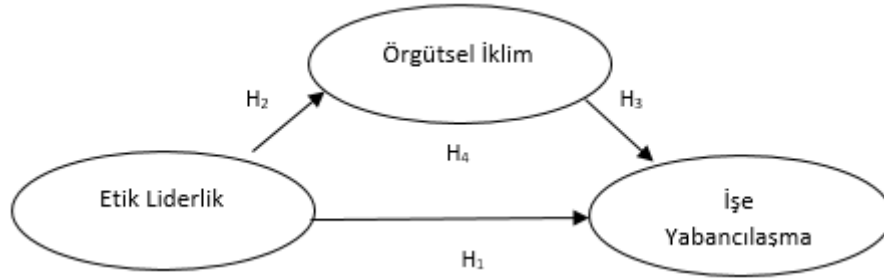
Bu bölümde öncelikle araştırmanın modeli oluşturulmuş ve bu modele dayalı olarak araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Ardından, araştırmanın kapsamı, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi ve verilerin analiz süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak, gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

2.1.1. Araştırmanın Modeli

Adil, dürüst, şeffaf ve çalışanlarına örnek olacak şekilde davranan etik liderler çalışanların iş yerindeki deneyimlerini derinden etkilemektedir. İş yerinde yöneticinin sergilediği liderlik tarzı o iş yerinin havası ve çalışanların işlerine ve iş yerine yönelik tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarından biri olan etik liderlik de örgütteki iklim ve çalışanların işe yabancılaşması üzerinde etkili olmaktadır. Etik liderlerin sahip olduğu adalet, güven ve açık iletişim gibi etik liderlik unsurları, çalışanların iş yerinde kendilerini daha değerli ve bağlı hissetmelerini sağlamaktadır. Etik liderler ayrıca bireylerin işlerine yönelik anlam eksikliği, aidiyet kaybı veya işten kopukluk hissetmeleri gibi olumsuz durumları azaltarak çalışanların işlerine olan bağlılığını artırabilmektedir. Liderin etik tutumları, çalışanların kendilerini daha fazla işin bir parçası olarak görmesine yardımcı olmakta ve yabancılaşma düzeylerini düşürmektedir. Etik liderlik, örgütsel iklim ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiler önemlidir, çünkü etik liderlik, yalnızca bireysel düzeyde çalışanların mutluluğunu ve performansını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütsel düzeyde güven, motivasyon ve verimlilik gibi kritik unsurları desteklemektedir. Etik liderlik, sağlıklı bir örgütsel iklimin temel taşıdır ve işe yabancılaşmanın önlenmesinde etkin bir araçtır.

Bu çalışmada örgütlerin verimliliği ve başarısı üzerinde kritik bir role sahip olan etik liderlik, örgütsel iklim ve çalışanların işe yabancılaşmaları kavramları ele alınmaktadır. Bayburt ilindeki kamu kurumlarında çalışan kamu görevlileri üzerinde gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel iklim ve çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini nasıl etkilediği incelenmektedir. Ayrıca örgütsel iklimin çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığı da araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren araştırma modeli şekil 6’da gösterilmektedir. Örgütsel iklim modele aracı değişken olarak eklenmiş ve araştırma modeli doğrultusunda test edilecek olan hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

2.1.2. Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması

Araştırmanın temelini oluşturan etik liderlik, örgütsel iklim ve çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu ilişkiler doğrultusunda araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

2.1.2.1. Etik liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki

Bu bölümde, araştırmacıların etik liderlik ve işe yabancılaşma konularında daha önce gerçekleştirdiği çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. Literatür taraması sonucunda, diğer araştırmacıların bu alanlardaki çalışmalarının bulguları incelenmiş ve söz konusu çalışmalar değerlendirilerek, hipotezimiz oluşturulmuştur.

Kasap (2019) çalışmasında, liderlik tarzının ve işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya özel bir sağlık kuruluşunda çalışanlar katılmıştır. Araştırma sonucunda liderlik tarzının, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti üzerinde ve işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu belirlenmiştir.

Soyman (2019), 423 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada etik liderlik tarzının çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Babadağ (2017), çalışmasında dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik stillerinin, işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeyi ve çalışanların etik iklim algılarının ve kişilik özelliklerinin bu etkideki aracı rolünü araştırmayı amaçlamıştır. Uşak ilinde görev yapan banka çalışanlarının katıldığı araştırmanın sonucunda, dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmayı negatif yönde anlamlı olarak etkilediğini, etik iklim algısının ve çalışanların kişilik

özelliklerinin ise kısmi aracılık rolü üstlendiğini belirlemiştir. Ayrıca incelenen değişkenlerle etkileşimli liderlik arasında herhangi bir anlamlı ilişki belirlenmemiştir.

Şanal (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, fırın çalışanlarının etik liderlik algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi, algılanan örgütsel desteğin aracılığı ile incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma, Zonguldak il merkezinde unlu mamul üretimi ve satışı yapan 30 firmanın çalışanlarından toplanan 303 veriye dayanmaktadır. Çalışmada yapılan analizler, etik liderlik değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Kesen (2016), Karadeniz Bölgesindeki 8 farklı devlet üniversitesinde görev yapan 201 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada etik liderliğin işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Altay ve Dedoğlu (2016), etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve işe yabancılaşmanın aracılık rolü adlı çalışmasında, 243 kişiden oluşan anket verilerinin analizi sonucunda, etik liderlik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Yukarıda belirtilen açıklamalar, yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma düzeyini azaltmada etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, bu çalışmayı destekler nitelikte sonuçlar sunmaktadır. Bu doğrultuda, geliştirilen hipotez aşağıda sunulmaktadır.

H₁: Yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

2.1.2.2. Etik liderlik ile örgütsel iklim arasındaki ilişki

Bu bölümde, araştırmacıların etik liderlik ve örgütsel iklim konularında daha önce gerçekleştirdiği çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. Literatür taraması sonucunda, diğer araştırmacıların bu alanlardaki çalışmalarının bulguları incelenmiş ve söz konusu çalışmalar değerlendirilerek, hipotezimiz oluşturulmuştur.

Eroğlu ve Yılmaz (2015), İstanbul'da bulunan bir tekstil firmasının 166 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar (2021) bir bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında çalışan teknik ve idari 292 personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada etik liderliğin örgütsel iklim ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Halbusi vd. (2021), Irak'ta bulunan üretim, sağlık ve sigorta gibi sektörlerde faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde çalışan 295 personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada etik liderlik ile etik iklim arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Koyuncuoğlu (2022) çalışmasında, etkili liderlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul'daki resmi ve özel anaokullarında çalışan 70 okul öncesi öğretmeni ve 30 yöneticiden toplanan verilere dayanmaktadır. Sonuçlar, okul öncesi yöneticilerinin etkili liderlik özellikleri ile kurumdaki örgütsel iklim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin etkili liderlik özelliklerinin kurumdaki örgütsel iklim üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tekin (2022), Konya ili sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, örgüt iklimi, bireysel değerler ve yaratıcılık arasındaki ilişkide etik liderliğin rolü isimli çalışmasında, 163 çalışan üzerinde uyguladığı anket verilerinin analizinde, etik liderliğin örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıda belirtilen açıklamalar yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimini yükselttiğini göstermektedir. Elde edilen bulgular, bu çalışmayı destekler nitelikte sonuçlar sunmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir;

H₂: Yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça çalışanların algıladıkları örgüt iklimi yükselmektedir.

2.1.2.3. Örgütsel iklim ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki

Bu bölümde, örgüt iklimi ve işe yabancılaşma konularında gerçekleştirilen önceki araştırmaların bulguları ele alınmıştır. Literatür taraması kapsamında, bu alanlardaki çalışmalar incelenmiş ve değerlendirilen bulgular doğrultusunda araştırmanın hipotezi oluşturulmuştur.

Karaarslan (2024), çalışmasında örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Antalya'da görev yapan banka çalışanlarının katıldığı araştırmanın sonucunda, örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde zayıf anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işe yabancılaşma ile örgüt iklimi alt boyutlarından örgüt yapısı, fark edilme, destek ve bağlılık boyutları ile arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenirken, sorumluluk ve standartlar boyutları ile arasında pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. İşe yabancılaşma ile yaş, eğitim, çalışanların pozisyonu değişkenleri arasında ve örgüt iklimi ile eğitim, çalışanların pozisyonu, bankada çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

Ayık ve Altay (2023), çalışmasında okul iklimi, işe yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Erzurum ilinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenler katılmıştır. Araştırmanın sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul iklimi düzeyleri yüksek, işe yabancılaşma düzeyleri çok düşük ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi ise çok yüksek olarak belirlenmiştir. İşe yabancılaşma ile okul iklimi alt boyutlarından başarı etkenleri, liderlik ve etkileşim, demokratiklik ve okula adanma, samimiyet arasında negatif yönde anlamlı; çatışma ile pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışını ve işe yabancılaşma anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir.

Orhan (2021), çalışma örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığı ve işe yabancılaşmanın aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmaya İstanbul'da farklı üniversitelerde görev yapan akademisyenler katılmıştır. Araştırma sonuçları, örgüt iklimi düzeyi ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, örgüt iklimi ile işyeri yalnızlığı ve işe yabancılaşma arasında negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bulgular, işyeri yalnızlığı ve işe yabancılaşma düzeylerinin çalışan performansı ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, işyeri yalnızlığı ve işe yabancılaşmanın, örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynadığı belirlenmiştir. Araştırma, örgüt ikliminin olumsuz algılanmasının çalışanları işyerinde yalnızlık hissetmeye sevk ettiğini, bu durumun işe yabancılaşma düzeylerini artırarak çalışan performansında düşüşe yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, örgütlerde olumlu bir iklimin tesis edilmesinin çalışanların yalnızlık ve yabancılaşma düzeylerini azaltarak performanslarını artırabileceğini göstermektedir.

Çalışkan (2023), çalışmasında, örgütsel etik iklimin örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya, Türkiye çapında üniversitelerde görev yapan akademisyenler katılmıştır. Araştırmanın sonucunda etik iklimin özdeşleşme üzerinde pozitif etkisinin olduğu, yabancılaşma üzerinde ise negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Akşit-Aşık (2018), çalışmasında örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Ayvalık'ta faaliyet gösteren otel çalışanları katılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgüt ikliminin, işe yabancılaşmanın %8,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. İşe yabancılaşmada en düşük puan ortalaması güçsüzlük boyutunda, en yüksek puan ortalaması topluma yabancılaşma boyutunda görülmüştür.

Demirel Yazıcı (2019) çalışmasında örgüt ikliminin işe yabancılaşmayla ilişkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmaya Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez örgütü bünyesinde çalışan eğitimciler katılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, katılımcıların örgüt iklimi algıları ve işe yabancılaşma, algılarının orta düzeyde olduğu, örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu ve örgütsel iklimin işe yabancılaşmadaki değişimin %34'ünü açıkladığı belirlenmiştir.

Demirez (2016), çalışmasında örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bir üniversitede çalışan personellerle yapılan araştırma sonucunda, örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt iklimi arttığında işe yabancılaşmanın azaldığı belirlenmiştir. Ayrıca, örgüt ikliminin, çalışanların işe yabancılaşmasını %5 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Yukarıda belirtilen açıklamalar çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin olumlu olmasının çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azalttığını göstermektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir;

H₃: Çalışanların örgüt iklimi algısı arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

2.1.2.4. Etik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel iklimin rolü

Bu bölümde, çalışmamızın temel kavramlarını oluşturan konular ele alınmış ve bu kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunmasına rağmen, mevcut çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. Literatür taraması sonucunda elde edilen sınırlı bilgiler doğrultusunda, bu alandaki çalışmalar incelenmiş ve değerlendirilmiş; bu çerçevede araştırmanın hipotezi oluşturulmuştur.

Klieb vd., (2023), Mısır'daki Minia Üniversitesi Hastanesi Pediatri Bölümünde çalışan 136 hemşire üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada etik iş iklimi ile işe yabancılaşma düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Menemencioğlu (2018), çalışmasında çalışanların görüşlerine göre yönetici ile çalışan arasındaki değer uyumunun işe yabancılaşma duygularına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünü araştırmayı amaçlamıştır. İstanbul İlinde enerji sektöründe çalışan katılımcılarla yapılan araştırma sonucunda, çalışanlar yöneticileriyle ilgili değerleri; kendini geliştirme ve aşma, değişime açıklık, tutuculuk ve hazcılık olarak, kendi değerlerini ise hazcılık, kendini geliştirme ve aşma olarak belirtmişlerdir. Bu sonuç çalışanların değerleriyle yöneticilerinin değerlerinin uyumlu olduğunu göstermiş, lider – işgören değer uyumu ile işe yabancılaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkide örgüt ikliminin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Erdem (2019), çalışmasında yönetim tarzı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracılık rolünü varlığını araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmaya, bir kamu bankasının bir şubesinde görev yapan 400 kişi katılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Yukarıda belirtilen açıklamalar çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisine aracılık edebileceğini göstermektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir;

H₄: Çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimi, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir.

2.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada kullanılan veriler Bayburt ilindeki kamu kurumlarında çalışan kamu personeli üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilmiştir. Online ve yüz yüze olarak gerçekleştirilen anket çalışmasında ilk olarak katılımcılara elde edilen verilerin tamamen bilimsel çalışmalarda kullanılacağı farklı amaçlarla kullanılmayacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Bu koşullarda anketleri cevaplayan katılımcıların ankette yer alan ifadeleri doğru anladıkları ve cevapladıkları varsayılmaktadır.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışma da bazı sınırlılıklara sahiptir. İlk olarak araştırma Bayburt ilindeki kamu kurumlarını kapsayacak şekilde yapılmıştır. Farklı bölgeler, farklı kültürler veya özel işletmelerde gerçekleştirilen çalışmalardan farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Bir diğer sınırlılık, örneklem belirleme sürecinde zaman ve maliyet kısıtlamaları nedeniyle tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesidir. Bu nedenle araştırmada elde edilen sonuçların genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca, tüm sosyal bilim araştırmalarında görülen genel sınırlamalar, bu çalışma için de geçerlidir. Araştırmadan elde edilen verilerin güvenilirliği, kullanılan yöntemlerin özellikleri ve anketleri dolduran katılımcıların değerlendirmeleriyle sınırlı kalmaktadır.

2.1.4. Veri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma yöntemi benimsenen bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu nedenle ilk olarak elde edilmek istenen verileri sunacak olan ölçeklerin belirlenmesi gerekmiştir. Bu doğrultuda etik liderlik, örgüt iklimi ve işe yabancılaşma ile ilgili literatür incelendikten sonra bu kavramları ölçmek için kullanılacak ölçekler belirlenmiştir.

Belirlenen ölçekler daha önce pek çok araştırmada kullanılmış, dolayısıyla farklı kültürlerle uyarlanarak çeşitli sonuçlar elde edilmiş ölçeklerdir. Ayrıca Türkçe uyarlamaları da yapılarak daha önce farklı çalışmalarda kullanılmışlardır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (yaş, cinsiyet vb.) yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin etik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik çalışanlara yöneltilen on ifadeden oluşan etik liderlik ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarını belirlemeye yönelik beş ifade yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini belirlemeye yönelik yedi ifadeden oluşan işe yabancılaşma ölçeği bulunmaktadır.

2.1.4.1. Etik liderlik ölçeği

Çalışanların, yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına yönelik algılarını ölçmek için Brown vd., (2005) tarafından geliştirilen ve Tuna vd., (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Etik Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Etik liderlik ölçeği tek faktör altında toplanan on ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum).

2.1.4.2. İşe yabancılaşma ölçeği

Çalışanların, işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek için Elma (2003) tarafından geliştirilen ve öğretmenler üzerinde uygulanan ölçeğin yedi ifadeden oluşan okula yabancılaşma boyutu alınarak İş Yerine Yabancılaşma şeklinde uygulanmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum).

2.1.4.3. Örgütsel iklim ölçeği

Çalışanların, örgütün iklimine yönelik algılarını ölçmek için Çalışkan (2022) tarafından geliştirilen Örgütsel Etik İklimi Ölçeğinin beş ifadeden oluşan Kurallara Yönelik İklim boyutu kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum).

2.1.5. Ana Kütle ve Örneklem

Çalışmanın anakütlesini Bayburt İlinde kamu görevlisi olarak faaliyette bulunan kişiler oluşturmaktadır. Aynı zamanda Bayburt ilinde Valilikten edinilen güncel veriler incelenmiş yaklaşık kamu çalışanı sayısının 4500 civarında olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Anakütleyi

temsil etmesi açısından %95 güven seviyesi ve %5 önem düzeyinde %80 tahmini yanıt düzeyiyle ulaşılması gereken sayının 355 kişi olması gerektiği görülmüştür (Medhesap, 2024). Bu sebeple Bayburt ilinde çalışan kamu görevlilerine 500 adet yüzyüze dağıtılan anketlerden 407 tanesinde geri dönüş olmuştur. Bu anketlerden 7 tanesi içerisinde kayıp veri barındırdığı için çalışmaya dahil edilmemiştir. Son haliyle çalışma 400 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın yayınladığı verilere göre 2024 yılında Türkiye'de istihdam edilen kamu personeli sayısı 5.265.808'dir. Araştırmanın örnekleme ise ana kütle içerisinde kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 400 kişiden oluşmaktadır. Sekaran (2016) tarafından önerilen örnekleme yöntemine göre 5.265.808 kişilik bir ana kütlede elde edilecek örneklemin büyüklüğü 384 olmalıdır. Bu çalışmada 400 kişiden veri elde edilerek söz konusu büyüklüğün üzerinde bir sayıya ulaşılmıştır. Dolayısıyla ana kütlede elde edilen örneklemin yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir. Araştırmada kolayda örnekleme yönteminin tercih edilme nedeni ise bu yöntemle veri elde etmenin daha az maliyetli ve daha kolay olmasıdır (Coşkun vd., 2019).

2.1.6. Analiz Yöntemleri

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi SPSS ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, her bir ölçeğe yönelik güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi $p = 0,05$ olarak belirlenmiştir. Daha önce geliştirilmiş bir ölçeğe dayalı olarak hazırlanan ankete verilen yanıtların tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenilirlik analizinde (Kalaycı, 2010) içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada bu yöntemle hesaplanan Cronbach Alpha ölçütü dikkate alınmıştır. 0 ve 1 arasında değerler Cronbach Alpha değerinin 0'a yaklaşması güvenilirliğin azaldığı, 1'e yaklaşması ise güvenilirliğin arttığı anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2004). Sosyal bilimlerle ilişkili çalışmalarda Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olması gerektiği kabulü bulunmaktadır (Şencan, 2005). Güvenilirlik analizleri kapsamında öncelikle madde analizi yapılmış ve herhangi bir maddenin çıkarılması durumunda Cronbach Alpha değerinde meydana gelen değişim incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, madde toplam korelasyonunun 0,30 ve üzerinde olması, ilgili maddelerin iyi bir ayırt edici niteliğe sahip olduğu şeklinde değerlendirilmiştir (Sarigül, 2015). Çalışma kapsamındaki ölçeklerde yer alan maddelerden madde toplam korelasyonu 0,30'un altında olanlar silindiğinde bazı değişkenlere ait Cronbach Alpha değerinin yükseldiği tespit edildiğinden bu maddeler silinerek analiz yinelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce Türkçe'ye uyarlandıkları veya Türkçe olarak geliştirilip kullanıldıkları için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmamış sadece Doğrulayıcı

Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA’da modelin uygunluğunu belirlemek amacıyla pek çok uyum değeri kullanılmaktadır. Bu çalışmada modelin uygunluğu belirlenirken Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş Uyum İndeksi (AGFI), Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR), Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (SRMR), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI), Artan Uyum İndeksi (IFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değerleri dikkate alınmıştır (Schermelleh vd., 2003). Bu uyum indekslerine ilişkin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri Tablo 3’te gösterilmektedir (Şimşek, 2007).

Tablo 3: Uyum İndekslerine İlişkin Kabul Edilebilir ve İyi Uyum Değerleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DFb	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$

Araştırma amacı doğrultusunda formüle edilen hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM, çeşitli disiplinlerde giderek daha fazla tercih edilen bir analiz yöntemidir. YEM analizinde, bütünsel bir modelin uyumu iki farklı yöntemle test edilmektedir. Bu yöntemler, tek aşamalı ve iki aşamalı olarak adlandırılmakta olup, modelin bir bütün olarak nasıl değerlendirileceğini açıklamaktadır.

Tek aşamalı yaklaşım, önsel olarak oluşturulan kuramsal modelin tüm unsurlarının aynı anda analize dahil edilerek YEM’e ilişkin sonuçların tümünün elde edilmesinin sağlanmasına dayanmaktadır. İki aşamalı model ise ölçüm modeli ve yapısal modelin ayrı ayrı test edilmesi anlayışına dayalıdır. Bu yaklaşımda ilk olarak ölçüm modeli kabul edilebilir uyum değerleri sağlayacak biçimde düzeltme işlemleri yapılarak geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ölçüm modeli istatistiksel olarak uygun hale geldiğinde yapısal modele ilişkin analizleri gerçekleştirmek üzere ikinci aşamaya geçilmektedir (Loehlin, 2004). İki aşamalı yaklaşımda ilk aşama olarak DFA ele alınmaktadır. Bu aşamada ölçüm modelinin istatistiksel olarak uygunluğunu değerlendirebilmek için tam modelden başlanarak uygun modeli elde edene kadar analizler yinelenmektedir. Daha sonra ise yapısal model için gerekli olan işlemler yapılmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak, yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmış ve

analizler AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları, bulgular bölümünde ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

3.1. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın çalışma alanı kapsamında normallik testi, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar, çalışma ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri incelenmektedir.

3.1.1. Normallik Testi

Hipotezlerin test edilmesinden önce, verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu durum, normal dağılım gösteren verilere uygulanabilecek istatistiksel analiz yöntemlerinin, normal dağılım göstermeyen verilere uygulanacak yöntemlerden farklılık göstermesi nedeniyle önem taşımaktadır (Bryman & Cramer, 2012; Heiman, 1992). Verilerin normal dağılıma uymadığı durumlarda, t değerlerinin yükselmesi, standart hataların olumsuz yönde etkilenmesi ve parametre değerlerinin değişkenler arasındaki ilişkiyi yanlış yorumlamaya yol açması olasıdır (Ravid, 2010). Bu nedenle, verilerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve hatalı sonuçların önlenmesi adına, öncelikle dağılımın normalliği için bir test yapılmalıdır. Elde edilen sonuçlara istinaden, hipotezleri test etmek için uygun analiz yöntemlerinin tercih edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek amacıyla SPSS programı aracılığıyla gerekli analizler gerçekleştirilmiştir.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin uygulanması gerekmektedir. Bu testlerde anlamlılık düzeyi 0,05'in altında olduğunda, yani sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı çıktığında, veri setinin normal dağılım göstermediği kabul edilmektedir. Öte yandan, test sonuçlarında anlamlılık düzeyinin 0,05'in üzerinde, yani anlamsız olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır (Kayış, 2010; Özdamar, 2002). Ancak sosyal bilimlerde verilerin normal dağılım göstermesi her zaman beklenemez. Normal (doğrusal) bir dağılımın oluşabilmesi, genellikle deterministik ve her koşulda aynı sonuçları veren durumlara dayanmaktadır. Sosyal bilimlerde, özellikle örgütsel davranış alanında, bireylerin ve örgütlerin algıları incelendiğinden, bu tür olgular çoğu zaman değişkenlik göstermektedir. Bu durum, sosyal bilimlerde veri setlerinin normal dağılıma uygunluk göstermemesi ihtimalini artırmaktadır. Bu nedenle sosyal bilimlerde bu testlerden ziyade çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmaktadır.

Çalışmada; Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulandıktan sonra, değişkenlerin istatistiksel sınırlar içinde olup olmadığını belirlemek için her bir ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilmiştir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin her biri ilgili standart hata değerine bölünerek Z katsayıları hesaplanmış ve bu değerlerin -1,96 ile +1,96 aralığında yer alması, ilgili çarpıklık ve basıklığın normal dağılımdan istatistiksel olarak anlamlı bir sapma göstermediğini ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2002; Kalaycı, 2010). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirlenen sınırlar içerisinde olması verilerin normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır. Bu çerçevede, çarpıklık ve basıklık analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz kapsamında elde edilen değerlerin her biri, kendi standart hata değerine bölünerek değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Normal Dağılım Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Z Değeri	İstatistik	Z Değeri	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
EL	-,112	-0,918	-,565	-2,325	,064	,000	,985	,000
İY	-,801	-0,006565	1,880	7,7366	,127	,000	,944	,000
Öİ	-,363	-2.975	-,046	-0,1893	,079	,000	,975	,000

Tablo 4'te değişkenleri gösteren kısaltmalar şunlardır:

- EL: Etik liderlik,
- İY: İşe Yabancılaşma,
- Öİ: Örgütsel İklim.

Tablo 4 incelendiğinde, basıklık ve çarpıklık değerlerinin standart hata değerlerine bölünmesiyle elde edilen Z değerlerinin kabul edilen sınırlar (-1,96 ile +1,96) içinde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır.

3.1.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 5'te Araştırmanın yapıldığı Bayburt ili kamu kurumu çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler gösterilmiştir;

Tablo 5: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Değişken	Kategori	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	169	42,3
	Erkek	231	57,8
Yaş	25 ve altı	16	4
	26-30	71	17,8
	31-35	98	24,5
	36-40	125	31,3
	41-45	52	13
	46 ve üzeri	38	9,5
Mezuniyet	Ortaöğretim	23	5,8
	Onlisans	50	12,5
	Lisans	193	48,3
	Lisansüstü	134	33,5
Görev (Pozisyon)	Memur	172	43
	Kamu İşçisi	23	5,8
	Öğretmen	50	12,5
	Akademisyen	80	20
	Güvenlik Hizmetleri	19	4,8
	Teknik Hizmetler	41	10,3
	Sağlık Hizmetleri	9	2,3
	Diğer Kamu Çalışanları	6	1,5
	Var	170	42,5
İdari Görev	Yok	230	57,5
Aylık Gelir	40000 TL ve altı	91	22,8
	40001 - 55000 TL	146	36,5
	55001 – 60000 TL	74	18,5
	60001 TL ve üzeri	89	22,3
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	110	27,5
	6-10 yıl	88	22
	11-15 yıl	118	29,5
	16-20 yıl	49	12,3
	21 yıl ve üzeri	35	8,8

Tablo 5'e göre katılımcıların %57,8'i erkektir. Katılımcılar yaşlarına göre gruplandırıldığında da %4'ünün 25 ve altı yaş kümesinde, %17,8'inin 26-30 yaş kümesinde, %24,5'inin 31-35 yaş kümesinde, %31,3'ünün 36-40 yaş kümesinde olduğu, 41 yaş ve üzeri katılımcıların ise toplamda %22,5 gibi bir oranda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle ankete katılım sağlayan kamu çalışanlarının büyük bir oranda gençlerden veya orta yaşlardaki çalışanlardan oluştuğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların öğrenim düzeylerine göre gruplandırılmasına bakıldığında %5,8'i ortaöğretim, %12,5'i yükseköğretim, %48,3'ü lisans ve %33,5'i ise lisansüstü derecesine sahiptir. Katılımcıların görevli olduğu meslek gruplarına göre dağılımına bakılırsa; %43 memur, %5,8 kamu işçisi, %12,5 öğretmen, %20 akademisyen, %4,8 güvenlik hizmetleri, %10,3 teknik hizmetler, %2,3 sağlık hizmetleri ve %1,5'lik kısmı ise diğer kamu çalışanları oluşturmaktadır.

Ankete katılım sağlayan kamu çalışanlarından %42,5'inin görev yaptığı kurumda idari görevinin bulunduğu, %57,5'inin ise idari görevinin bulunmadığı gözlemlenmektedir. Katılımcıların aylık kazanç seviyesine bakıldığında da %22,8'inin 40000 TL ve altında kazançlarının olduğu gözlemlenirken, 40001-60000 TL arası aylık kazançta sahip %55 ve 60001

TL ve üzeri aylık kazancı olan çalışanların oranı da %22,3'tür. Burada orta gelir grubunun büyük kısmı oluşturduğu görülmüştür. Son olarak çalışanların mesleki deneyimlerine bakıldığında ise; %27,5'inin 1-5 yıl, %22'sinin 6-10 yıl, %29,5'lik kısmın 11-15 yıl, %12,3'lük payın 16-20 yıl ve %8,8 oranı olan grubun da 21 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip oldukları gözlemlenmektedir.

3.1.3. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve ölçekte yer alan ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır.

3.1.3.1. Etik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi

Araştırmada kullanılan etik liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için on maddelik ölçeğin iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Bir ölçüm aracının güvenilirliğini değerlendirmek, kullanılan ölçeğin tutarlılığını ve bütünlüğünü analiz etmeyi gerektirir. Güvenilirlik analizi, bu bağlamda, ölçek maddelerinin birbiriyle olan ilişkileri üzerinden aynı yapıyı ne ölçüde ölçtüğünü ortaya koyan iç tutarlılığı inceler. Bu çalışmada güvenilirliğin değerlendirilmesinde, ölçeğin iç tutarlılığını belirleyen Cronbach's Alpha katsayısı esas alınmıştır. Literatüre uygun olarak, Cronbach's Alpha katsayısının 0,70 veya daha büyük bir değere ulaşması, ölçeğin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu şeklinde kabul edilmiştir (Naktiyok, 2004). Elde edilen bulgular Tablo 6'da sunulmuştur. Söz konusu tabloda, etik liderlik ölçeğine ait maddeler "EL" koduyla ifade edilmiştir.

Tablo 6: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

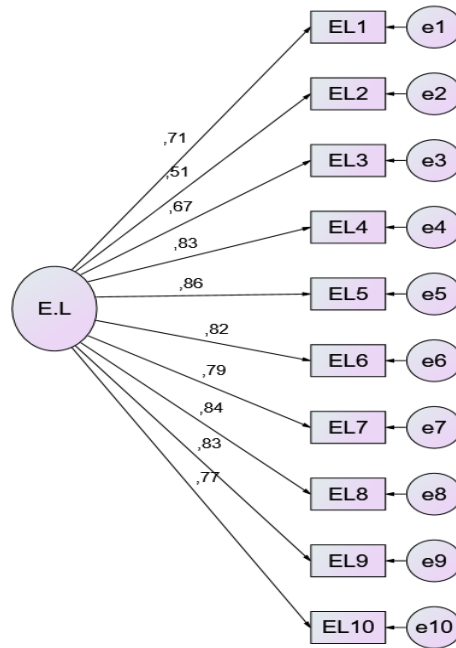
Madde No	Aritmetik	Standart	Madde	Madde	Düzeltilmiş	Madde
EL 1	3,23	1,221	27,44	68,779	,682	,930
EL 2	3,04	1,104	27,64	73,310	,505	,938
EL 3	3,31	1,110	27,36	70,603	,657	,931
EL 4	2,99	1,177	27,69	67,094	,809	,923
EL 5	2,90	1,197	27,77	66,517	,826	,922
EL 6	3,22	1,169	27,45	67,501	,792	,924
EL 7	3,01	1,110	27,67	68,824	,761	,926
EL 8	3,07	1,126	27,60	67,870	,806	,923
EL 9	2,91	1,183	27,76	67,341	,790	,924
EL 10	2,99	1,186	27,68	68,238	,737	,927
Genel	Aritmetik	Varyans	Standart	Madde	Cronbach	
Ölçek EL	30,67	84,080	9,170	10	,934	

Tablo 6'da sunulan maddelerin analizi sonucunda, hiçbir madde için toplam puan korelasyonunun eşik değer olan 0,40'ın altında olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla, ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ayrıca Tablo 6, ölçekten herhangi

bir madde çıkarıldığında Cronbach's Alpha değerinde önemli bir değişiklik olmadığını göstermektedir. Cronbach's Alpha ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,934'tür. Bu değer kabul edilebilir alt sınır olan 0,70'in üzerinde olması ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999).

3.1.3.2. Etik liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Etik Liderlik Ölçeği'nin faktör yapısının uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak test edilmiştir. Bunun için öncelikle modelin regresyon yükleri kontrol edilmiş ve maddelerin standartlaştırılmış regresyon yüklerinin hiçbirinin 0,50'nin altında olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak, ölçekten herhangi bir madde çıkarılmadan analizlere devam edilmiştir. Ölçeğin genel uygunluk ölçütleriyle tutarlı olmasını sağlamak amacıyla, asıl amaç ölçekten soru çıkarmak olmadığından, AMOS sonuçlarında önerildiği gibi modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Aşağıdaki şekil ve tablolar doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını ve etik liderlik ölçeğinin aşamaları ile birlikte uyum indeksleri gösterilmiştir.

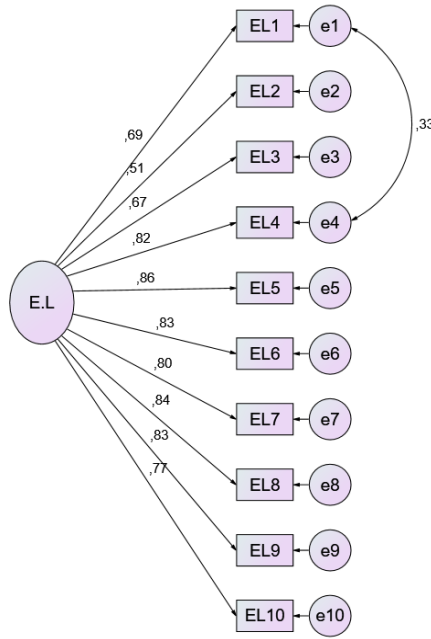


Şekil 7: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1. Aşama)

Tablo 7 incelendiğinde ki kare/serbestlik derecesi değerinin kabul edilebilir seviyede olmadığı görülmektedir (Şimşek, 2007). Bu nedenle Şekil 8'de gösterilen modifikasyonlar yapılmıştır. Tablo 7'de ise modele ait uyum değerleri gösterilmektedir.

Tablo 7: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1. Aşama)

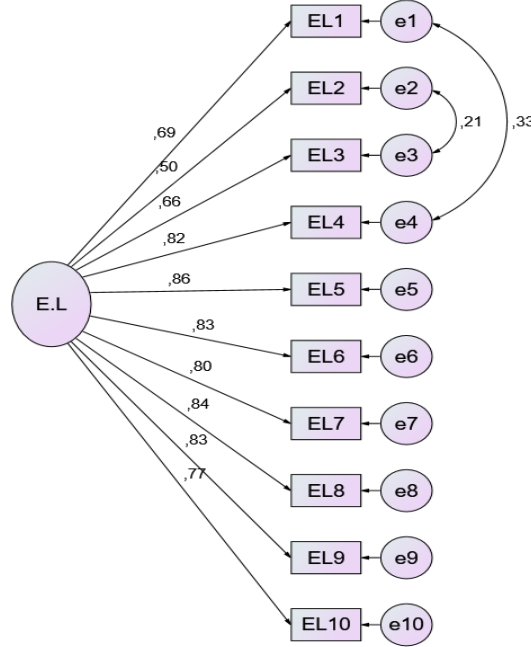
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	5,077
GFI	,90 $\leq$	,85 $\leq$ GFI $\leq$,89	,921
AGFI	,90 $\leq$	,85 $\leq$ AGFI $\leq$,89	,876
NFI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ NFI $\leq$,94	,937
IFI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ IFI $\leq$,94	,949
TLI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ TLI $\leq$,94	,934
CFI	,97 $\leq$	,95 $\leq$ CFI $\leq$,96	,949
RMSEA	$\leq$,05	,06 $\leq$ RMSEA $\leq$,10	,101
RMR	$\leq$,05	,06 $\leq$ RMR $\leq$,08	,048

**Şekil 8:** Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama)**Tablo 8:** Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (2. Aşama)

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	4,099
GFI	,90 $\leq$	,85 $\leq$ GFI $\leq$,89	,938
AGFI	,90 $\leq$	,85 $\leq$ AGFI $\leq$,89	,900
NFI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ NFI $\leq$,94	,951
IFI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ IFI $\leq$,94	,962
TLI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ TLI $\leq$,94	,950
CFI	,97 $\leq$	,95 $\leq$ CFI $\leq$,96	,962
RMSEA	$\leq$,05	,06 $\leq$ RMSEA $\leq$,10	,088
RMR	$\leq$,05	,06 $\leq$ RMR $\leq$,08	,043

Etik liderlik ölçeğine ilişkin model, ek modifikasyonlar yapılarak yeniden değerlendirilmiştir. Model analizlerinden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde, EL1 ve EL4 maddelerinde yapılan değişikliklerin modelin ki-kare değerini

artırdığı, uyum indekslerini iyileştirdiği ve modelin doymuş modele daha yakın bir uyum sergilediği açık bir şekilde gözlemlenmiştir. Modifikasyon sonrası uyum değerleri yukarıdaki Tablo 8’de gösterilmiştir (Şimşek, 2007). Bununla birlikte, model uyumunu iyileştirmek için analizlere devam edilmiştir. Yapılan analizin sonuçları Şekil 8’de gösterilmektedir.



Şekil 9: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (3. Aşama)

Tablo 9: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (3. Aşama)

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3,710
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,945
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,909
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,957
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$	,968
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,956
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	,968
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,082
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,037

Tablo 9 incelendiğinde ki kare/ serbestlik derecesi ve diğer uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. EL2 ve EL3 maddeleri arasında yapılan modifikasyon modelin uyum değerlerini yükseltmiştir (Şimşek, 2007).

3.1.3.3. Etik liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Katılımcıların yöneticilerin etik liderlik davranışlarını algılama düzeyini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizlerin sonucu Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Etik Liderlik	Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
EL 1	3,23	1,221	49	12,3	69	17,3	69	17,3	167	41,8	46	11,5
EL 2	3,04	1,104	35	8,8	100	25,0	111	27,8	123	30,8	31	7,8
EL 3	3,31	1,110	34	8,5	55	13,8	110	27,5	155	38,8	46	11,5
EL 4	2,99	1,177	53	13,3	85	21,3	111	27,8	116	29,0	35	8,8
EL 5	2,90	1,197	60	15,0	98	24,5	94	23,5	118	29,5	30	7,5
EL 6	3,22	1,169	42	10,5	60	15,0	117	29,3	129	32,3	52	13,0
EL 7	3,01	1,110	42	10,5	90	22,5	121	30,3	118	29,5	29	7,2
EL 8	3,07	1,126	40	10,0	86	21,5	111	27,8	130	32,5	33	8,3
EL 9	2,91	1,183	55	13,8	103	25,8	94	23,5	118	29,5	30	7,5
EL 10	2,99	1,186	51	12,8	94	23,5	97	24,3	123	30,8	35	8,8
Toplam	3,07	0,916	461	11,5	840	21,0	1035	25,9	1297	32,4	367	9,2

Tablo 10 incelendiğinde çalışanların ilgili ifadelerle çoğunlukla katıldıkları görülmektedir (%32,4). Bunun yanı sıra kararsız olanların da oranı oldukça yüksektir (%25,9). Etik liderlik ölçeğinin genel ortalaması 3,07 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların yöneticilerin etik liderlik davranışlarına yönelik algılarının genel olarak orta düzeyde olduğu söylenebilir.

3.1.4. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini, yapısal geçerliliğini ve temel özelliklerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve ölçek tanımına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları sunulmaktadır.

3.1.4.1. İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi

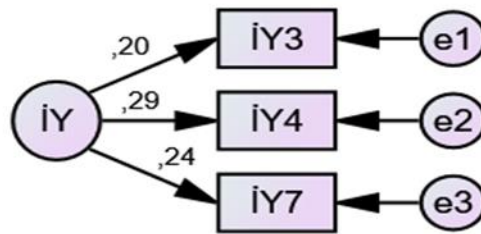
Katılımcıların yabancılaşma algılarını ölçmek için kullanılan yedi maddelik ölçeğin homojenlik, iç tutarlılık ve Cronbach's alpha faktörüne ilişkin sonuçlar Tablo 11'de sunulmuştur. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,749 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, kabul edilebilir alt sınır olarak kabul edilen 0,70'in üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tabloda işe yabancılaşma ölçeğine ilişkin maddeler "İY" olarak kodlanmıştır.

Tablo 11: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri
İY 1	3,20	1,290	23,98	4,919	,327	,348
İY 2	3,32	1,284	23,85	4,726	,372	,309
İY 3	3,86	,615	23,32	8,218	-,041	,502
İY 4	3,91	,425	23,26	7,834	,184	,438
İY 5	4,18	,644	22,99	6,531	,457	,329
İY 6	4,23	,789	22,95	6,794	,252	,399
İY 7	4,47	,500	22,70	8,395	-,067	,498
Genel Ölçek İY	Aritmetik Ortalama 27,18	Varyans 8,452	Standart Sapma 2,907	Madde Sayısı 7	Cronbach Alfa ,749	

3.1.4.2. İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin uygulanan analizlerden 1. aşamadan önce faktör yükleri 0,50'nin altında olan en düşük regresyon katsayılarından başlamak kaydıyla sorular çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. (1, 2, 5 ve 6 çıkarılacak). Yapılan analiz sonucunda sırasıyla faktör yükleri 0,50'nin altında olan 1, 2, 5 ve 6. maddeler tek tek çıkarılarak analiz tamamlanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen 3 maddeden oluşan tek faktörlü yapı üzerinden uyum indeksleri incelenmiştir. Ölçeğin genel yeterlilik endeksine yakın olması için, orijinal AMOS sonuçlarından elde edilen önerilere dayalı olarak değişiklikler yapılmasına karar verilmiştir. Yabancılaşma ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve yeterlilik endeksi aşağıda sunulmuştur. Şekil 10 birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

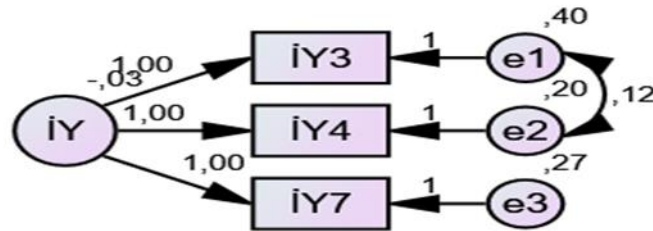
**Şekil 10:** İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1. Aşama)

Regresyon katsayıları 1'e ne kadar yakın olursa model daha kabul edilebilir hale geleceğinden AMOS programı yardımıyla regresyon katsayıları 1'e yakınsanarak ölçek analiz edilmiştir (Kılıç, 2013).

Tablo 12: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1. Aşama)

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	31,493
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,905
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,715
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,056
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$	,058
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,435
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	,043
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,276
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,039

Tablo 12'de işe yabancılaşma ölçeğine ilişkin uyum indekslerine bakıldığında değerlerin çoğunun kabul edilebilir seviyede olmadığı görülmektedir (Şimşek, 2007). Bu nedenle İY3 ve İY4 maddeleri arasında modifikasyon yapılarak analize devam edilmiştir. Yapılan analizin sonucu Şekil 11'de gösterilmektedir.



Şekil 11: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama)

Tablo 13: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (2. Aşama)

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,737
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,995
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,973
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,959
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$	,974
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,918
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	,973
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,066
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,008

Tablo 13 incelendiğinde İY3 ve İY4 maddeleri arasında gerçekleştirilen modifikasyon sonucu ki kare/serbestlik derecesinin yükseldiği ve bazı uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeylere ulaştığı görülmektedir (Şimşek, 2007).

3.1.4.3. İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Katılımcıların yöneticilerin etik liderlik davranışlarını algılama düzeyini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizlerin sonucu Tablo 14’de gösterilmektedir.

Tablo 14: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşe Yabancılaşma	Toplam		Kesinlikle		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İY 1	3,20	1,290	61	15,3	60	15,0	74	18,5	148	37	57	14,2
İY 2	2,68	1,284	86	21,5	114	28,5	85	21,3	73	18,3	42	10,5
İY 3	2,77	1,330	94	23,5	76	19,0	108	27,0	71	17,8	51	12,8
İY 4	2,09	1,100	135	33,8	161	40,3	55	13,8	29	7,2	20	5,0
İY 5	3,47	1,262	20	5,0	12	25,5	53	13,3	119	29,8	106	26,5
İY 6	3,26	1,230	44	11,0	68	17,0	89	22,3	136	34,0	63	14,8
İY 7	2,50	1,199	85	21,3	151	37,8	74	18,5	59	14,8	31	7,8
Toplam	2,86	0,493	315	11,3	557	19,9	733	26,2	926	33,1	269	9,6

Tablo 14 incelendiğinde çalışanların ilgili ifadelere çoğunlukla katıldıkları görülmektedir (%33,1). Bunun yanı sıra kararsız olanların da oranı oldukça yüksektir (%26,2). İşe yabancılaşma ölçeğinin genel ortalaması 2,86 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğu söylenebilir.

3.1.5. Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini, yapısal geçerliliğini ve temel özelliklerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve ölçek tanımına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları sunulmaktadır.

3.1.5.1. Örgütsel iklim ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi

Çalışmada kullanılan örgütsel iklim ölçeğini oluşturan beş ifadeye ait güvenilirlik ve madde analizi sonuçları Tablo 15’te detaylı bir şekilde sunulmuştur. Tabloda örgütsel iklim ölçeğine ait maddeler “Öİ” şeklinde kodlanmıştır.

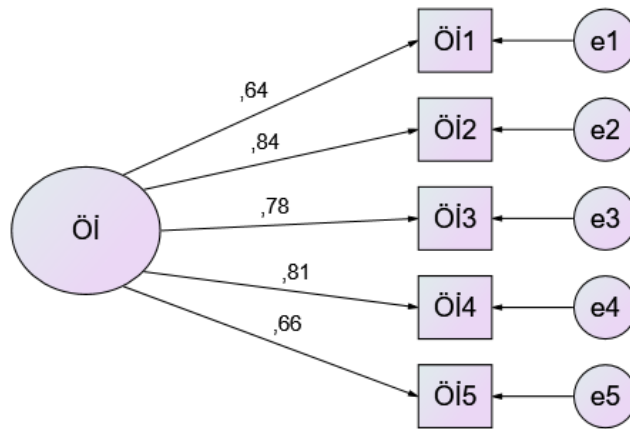
Tablo 15: Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri
Öİ 1	3,65	1,093	12,41	13,952	,581	,854
Öİ 2	3,06	1,145	13,01	12,441	,761	,808
Öİ 3	3,28	1,083	12,78	13,202	,702	,824
Öİ 4	3,33	1,040	12,74	13,113	,757	,812
Öİ 5	2,76	1,206	13,31	13,195	,599	,852
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
Öİ	16,06	19,896	4,461	5	,860	

Analiz sonucunda, örgütsel iklim ölçeğindeki hiçbir maddenin toplam korelasyon puanının 0,40 eşliğinin altında olmadığı görülmüştür. Bu nedenle ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Ayrıca, ölçeğin Cronbach alfa değerinin 0,70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir.

3.1.5.2. Örgütsel iklim ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

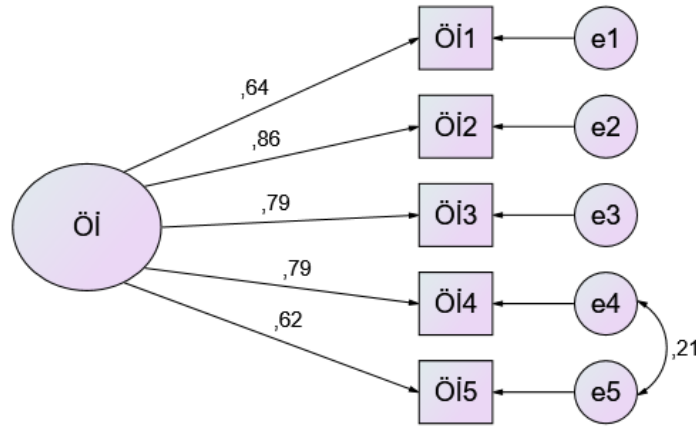
Örgütsel iklim ölçeğinin faktör yapısı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, modelin regresyon yükleri incelenmiş ve hiçbir maddenin standartlaştırılmış regresyon yükünün 0.50'nin altında olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, ölçekten herhangi bir madde çıkarılmadan analizlere devam edilmiştir. Ölçeğin genel yeterlilik endeksine daha uygun hale getirilmesi amacıyla modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve örgütsel iklim ölçeğinin uyum indeksine ilişkin bulgular, ilgili aşamalarla birlikte detaylı bir şekilde sunulmuştur.

**Şekil 12: Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1. Aşama)**

Tablo 16: Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1. Aşama)

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3,578
GFI	,90 $\leq$	,85 $\leq$ GFI $\leq$,89	,982
AGFI	,90 $\leq$	,85 $\leq$ AGFI $\leq$,89	,947
NFI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ NFI $\leq$,94	,980
IFI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ IFI $\leq$,94	,986
TLI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ TLI $\leq$,94	,971
CFI	,97 $\leq$	,95 $\leq$ CFI $\leq$,96	,986
RMSEA	$\leq$,05	,06 $\leq$ RMSEA $\leq$,10	,080
RMR	$\leq$,05	,06 $\leq$ RMR $\leq$,08	,029

Tablo 16 incelendiğinde ki kare/serbestlik derecesi ve diğer uyum değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu sonucu gözlemlenmektedir (Şimşek, 2007). Bu nedenle, analizlerden herhangi bir madde çıkarılmamış, ancak modelin iyileştirilmesi amacıyla modifikasyonlar uygulanmıştır. Yapılan modifikasyonlar Şekil 13’te gösterilmektedir.

**Şekil 13:** Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi (2. Aşama)**Tablo 17:** Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (2. Aşama)

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	1,510
GFI	,90 $\leq$	,85 $\leq$ GFI $\leq$,89	,994
AGFI	,90 $\leq$	,85 $\leq$ AGFI $\leq$,89	,977
NFI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ NFI $\leq$,94	,993
IFI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ IFI $\leq$,94	,998
TLI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ TLI $\leq$,94	,994
CFI	,97 $\leq$	,95 $\leq$ CFI $\leq$,96	,998
RMSEA	$\leq$,05	,06 $\leq$ RMSEA $\leq$,10	,036
RMR	$\leq$,05	,06 $\leq$ RMR $\leq$,08	,016

Tablo 17 incelendiğinde, ki-kare/serbestlik derecesinin kabul edilebilir bir uyum sağladığı ve diğer değerlerin de kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir (Şimşek, 2007). Öİ4 ve Öİ5 maddeleri arasında gerçekleştirilen modifikasyonun uyum değerlerini yükselttiği görülmektedir.

3.1.5.3. Örgütsel iklim ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Katılımcıların yöneticilerin etik liderlik davranışlarını algılama düzeyini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizlerin sonucu Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18: Örgütsel İklım Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel İklım	Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Öİ 1	3,65	1,093	25	6,3	44	11,0	51	12,8	206	51,5	74	18,5
Öİ 2	3,05	1,145	45	11,3	77	19,3	128	32,0	111	27,8	39	9,8
Öİ 3	3,28	1,083	32	8,0	55	13,8	127	31,8	143	35,8	43	10,8
Öİ 4	3,33	1,040	25	6,3	57	14,2	121	30,3	157	39,3	40	10,0
Öİ 5	2,75	1,206	67	16,8	121	30,3	84	21,0	99	24,8	29	7,2
Toplam	3,21	0,892	194	9,7	354	17,7	511	25,6	716	35,8	225	11,3

Tablo 18 incelendiğinde çalışanların ilgili ifadelere çoğunlukla katıldıkları görülmektedir (%35,8). Bunun yanı sıra kararsız olanların da oranı oldukça yüksektir (%25,6). Örgütsel iklim ölçeğinin genel ortalaması 3,21 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların örgütsel iklim algılarının genel olarak orta düzeyde olduğu söylenebilir.

3.2. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek ve çalışanların etik liderlik algıları, örgüt iklimi algıları ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkilerin büyüklüğü ve yönünü incelemek amacıyla ilk olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi değişkenler arası ilişkilerin yönünü ve gücünü gösteren bir analizdir (Heiman, 1992). Gerçekleştirilen analizin sonucu Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19: Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman Korelasyon Analizi

Faktörler	1	2	3
1-Etik Liderlik	1		
2- İşe Yabancılaşma	-,188**	1	
3- Örgüt İklımı	,724**	-,154**	1

*p<0,05 **p<0,01

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinden elde edilen ve “r” harfi ile gösterilen değer -1 ve 1 arasında olmaktadır. Negatif değerler negatif ilişkiyi gösterirken pozitif değerler değişkenler arasında pozitif ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Elde edilen değer 0 olması ise değişkenler arasında ilişki olmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2010). Tablo 19 incelendiğinde tüm değişkenler arasında %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Tabloya göre etik liderlik ile işe yabancılaşma arasında ($r=-,188$) ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların etik liderliğe yönelik algıları arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

Tablo 19 incelendiğinde etik liderlik ile örgüt iklimi arasında ($r=,724$) aynı yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların etik liderliğe yönelik algıları arttıkça işe örgüt iklimi algıları da artmaktadır. Örgüt iklimi ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki incelendiğinde ise örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasında ($r=-,154$) ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların örgüt iklimine yönelik algıları arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

3.2.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki nedensel ve korelasyonel ilişkileri eş zamanlı olarak test etmek için kullanılan istatistiksel bir analiz tekniğidir. Bu yöntemin temel amacı, eldeki verilere en uygun modeli belirlemektir. Yapısal eşitlik modelleri, teorik olarak oluşturulan kavramsal modelin veri aracılığıyla test edilmesini hedefler. Bu bağlamda, modeldeki değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin teorik temellere dayandığı varsayılmaktadır (Yılmaz & Çelik, 2009). Araştırmada, yapısal model lisanslı AMOS 25.0 yazılımı kullanılarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Modelin geçerliliğini değerlendirmek için, uyum iyiliği indeksleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlerken aracılık etkilerinin doğruluğunu değerlendirmek amacıyla bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kapsamında, örneklem 1000 değerinde artırılmış, güven aralıkları %95 düzeyinde (Bias-corrected confidence intervals) belirlenmiş ve bootfaktor değeri 1 olarak seçilmiştir (Naktiyok, 2015).

Çalışmada öncelikle aracı değişkenler modelden çıkarılarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Daha sonra modele aracı değişkenler eklenmiş ve bu değişkenlerin etkileri ve anlamlılık düzeyleri bootstrap yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu noktada vurgulanması gereken bir diğer husus, akademik araştırmalarda sıklıkla Baron ve Kenny'nin üç aşamalı yönteminin tercih edilmekte olduğu ve aracılık

analizinin kısmi ya da tam olup olmadığına ilişkin sonuçların bu yöntemle belirlendiğidir (Baron & Kenny, 1986). Ayrıca, bir aracılık etkisinden söz edebilmek için belirli şartların karşılanması gerekmektedir. Bununla birlikte, bağımsız değişkenin (aracı değişken üzerinden) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığının da tespit edilmesi gerekir. Bu amaçla çeşitli testler geliştirilmiştir ve bunlardan biri Sobel testidir (Sobel, 1982). Sobel testi, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (β) ve bu katsayıların standart hata değerleri kullanılarak hesaplanır. Bununla birlikte, günümüzde en yaygın olarak kullanılan yöntem bootstrap yöntemidir. Bu yöntem sayesinde, YEM modeli üzerinden tüm değişkenlerin aracılık etkileri eşzamanlı olarak test edilebilmektedir. Oluşturulan modelde, etik liderlik dışsal değişken (bağımsız değişken) olarak, işe yabancılaşma ise içsel değişken (bağımlı değişken) olarak ele alınmıştır. Ardından, örgüt iklimi modelde aracı değişken olarak dahil edilmiştir. Araştırma bu çerçevede YEM ile analiz edilip, bootstrap yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Ayrıca modelde şu kodlamalar kullanılmıştır:

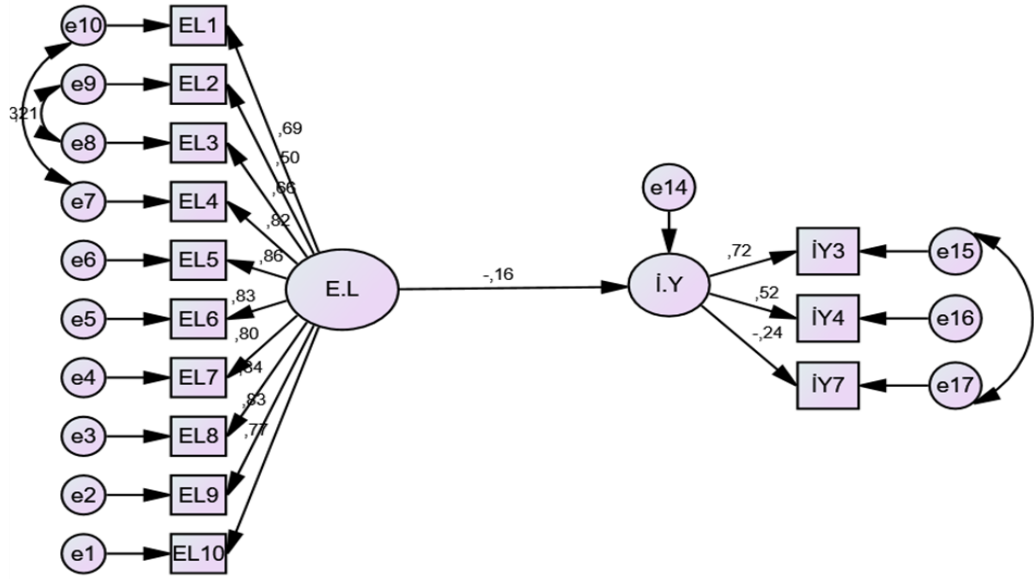
EL: Etik Liderlik,

Öİ: Örgüt İklimi,

İY: İşe Yabancılaşma.

Şekilde bulunan elipsler, araştırmada kullanılan örtük değişkenleri (diğer bir deyişle, gözlemlenemeyen teorik yapıların temsilcilerini) ifade ederken, dikdörtgenler gözlemlenen değişkenleri (bu değişkenleri oluşturan öğeleri) temsil eder. Tek yönlü oklar bir değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkisini gösterirken çift yönlü oklar değişkenler ve öğeler arasındaki ilişkiyi sembolize eder.

Araştırmada ilk olarak etik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Modelin kestirim sonuçları Şekil 14'te gösterilmektedir.



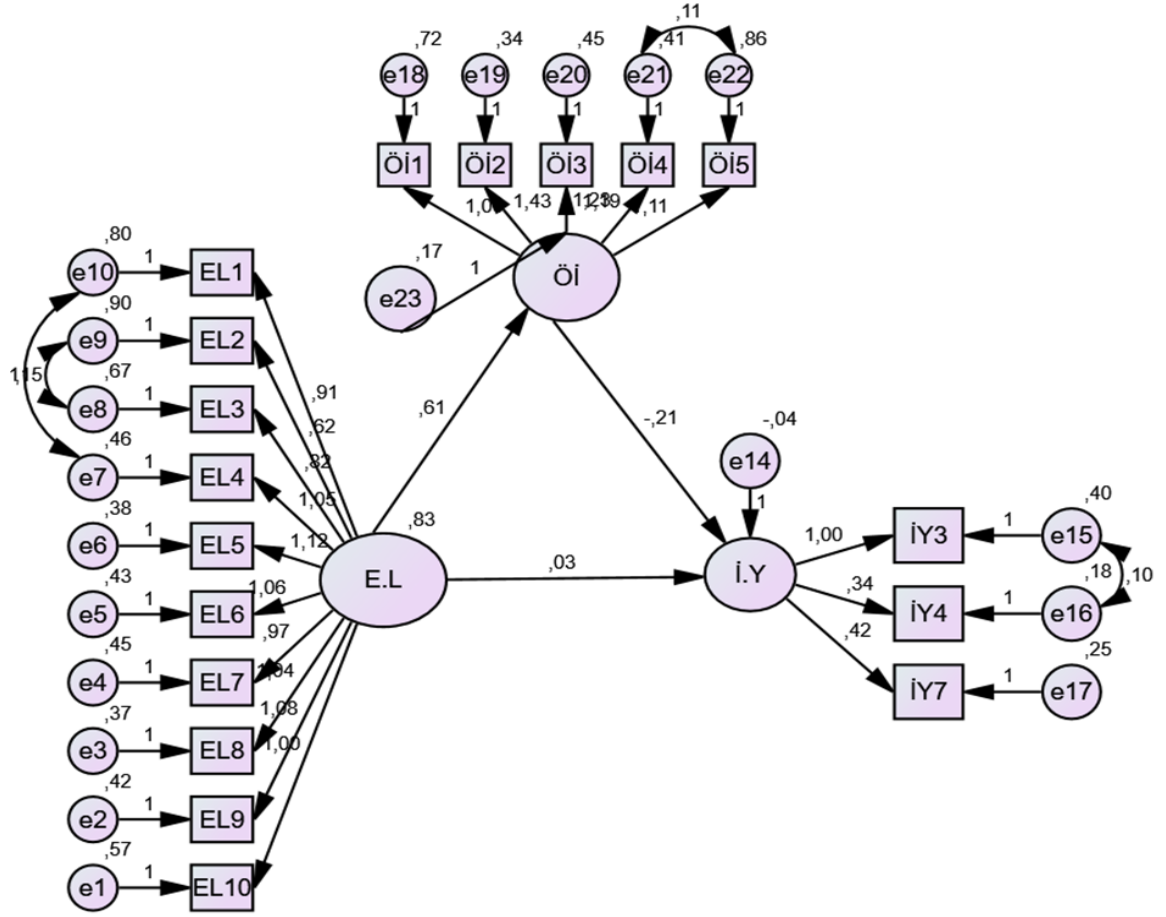
Şekil 14: Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi (İkili İlişki)

Şekil 14 incelendiğinde etik liderliğin işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmektedir ($H_1 = -.163$). Modelin uyum değerleri ise Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20: Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Anlamı	Referans Değeri	Ölçüm Modeli Değeri
χ^2/sd	Ki kare/ serbestlik derecesi	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,453
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi	$> .90$	,969
RMR	Artık Temelli Uyum İndeksi	$< .1$	,034
IFI	Artımlı Uyum İndeksi	$> .90$	,969
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	$> .90$	,960
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	$< .05-.08 \leq$	,060

Tablo 20 incelendiğinde modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Sonraki aşamada örgüt iklimi de araştırmaya aracı değişken olarak dahil edilmiş ve etik liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracılık rolü incelenmiştir (Şimşek, 2007). Oluşturulan modele ilişkin kestirim sonuçları Şekil 15’te gösterilmektedir.



Şekil 15: Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi

Tablo 21: Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Anlamı	Referans Değeri	Ölçüm Modeli Değeri
χ^2/sd	Ki kare/ serbestlik derecesi	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,641
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi	$> ,90$	,902
RMR	Artık Temelli Uyum İndeksi	$< ,1$	,073
IFI	Artımlı Uyum İndeksi	$> ,90$	,901
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	$> ,90$	,898
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	$< ,05 - ,08 \leq$	,062

Çalışmada incelenen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 21’de gösterilmektedir (Şimşek, 2007). Tabloda yer alan veriler incelendiğinde modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve ki kare/ serbestlik derecesinin iyi uyumu gösterdiği görülmektedir. Hipotez testlerine yönelik yapılan analiz sonucunda elde edilen modelin kestirim sonuçları Tablo 22’de gösterilmektedir:

Tablo 22: Modelin Kestirim Sonuçları

Hipotez	Yordanan Değişken		Yordayan Değişken	Standardize R. Y.	Alt Düzey	Üst Düzey	p
	İ.Y.	<---	E.L.	,031	-,810	-,299	,605
H ₂	Ö.İ.	<---	E.L.	,613	,537	,817	,001
H ₃	İ.Y.	<---	Ö.İ.	-,211	-,975	-,375	,001

Tablo 22 incelendiğinde ilk olarak çalışanların etik liderlik algılarının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin %99 önem düzeyinde anlamsızlaştığı görülmektedir ($p>0,05$). Etik liderlik algısının örgüt iklimi üzerindeki etkisi ise %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca çalışanların örgüt iklimi algısının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin de %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu gözlenmektedir. Tabloda yer alan alt düzey ve üst düzey değerleri, bağımsız değişkenin yordanan (bağımlı) değişken üzerindeki etkisinin hangi aralıkta olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni en az (alt düzey) ve en fazla (üst düzey) ne kadar etkileyebileceği belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, Tablo 23’de örtük değişkenlerin doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 23: Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	E.L.	Ö.İ.	İ.Y.
Ö.İ.	Doğrudan	,613	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000
	Toplam	,613	,000	,000
İ.Y.	Doğrudan	,038	-,211	,000
	Dolaylı	-,144	,000	,000
	Toplam	-,106	-,211	,000

Tablo 23’te, doğrusal etkiler incelendiğinde, etik liderliğin örgüt iklimi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu (0,613) gözlemlenirken, dolaylı bir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca, etik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış ($p>0,05$), ancak dolaylı bir etkisi (-0,144) tespit edilmiştir. Yine Tablo 23’e göre örgütsel iklimin işe yabancılaşma üzerinde doğrudan etkisini gösteren katsayı (-0,211)’dir.

Tablo 23’deki aracılık etkileri incelendiğinde etik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rol üstlendiği görülmektedir; çünkü etik liderlik, işe yabancılaşmayı dolaylı olarak (-0,144) etkileyebilmektedir. Bu durum etik liderliğin işe yabancılaşmayı örgüt iklimi aracılığıyla etkilediğinin göstergesidir. Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesine ilişkin analizlerin sonuçları ve bunlara ilişkin yorumlar aşağıda detaylandırılmıştır:

H₁: Yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

Çalışanların yöneticilerin etik liderlik davranışlarını algılama düzeyinin işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisi yukarıda Şekil 14, Tablo 22 ve Tablo 23'te gösterilmiştir. Şekil 14 incelendiğinde etik liderliğin işe yabancılaşma üzerinde %99 önem düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Fakat Tablo 22 ve Tablo 23 incelendiğinde örgüt iklimi araştırmaya dahil edildiğinde etik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin anlamsız hale geldiği gözlenmektedir ($\beta = 0,038$ ve $p > ,005$). Hipotez 1 etik liderliğin işe yabancılaşma üzerinde aracı olmadan doğrudan etkili olduğunu savunduğundan kabul edilmiştir.

H₂: Yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça çalışanların algıladıkları örgüt iklimi yükselmektedir.

Çalışanların, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını algılama düzeyinin örgüt iklimi algıları üzerindeki etkisi, Tablo 22 ve Tablo 23'te sunulmaktadır. Bu tablolardaki verilere göre, etik liderlik davranışlarına ilişkin algının, örgüt iklimi algısını %99 güven düzeyinde pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. ($\beta = 0,613$ ve $p = ,001$).

H₃: Çalışanların örgüt iklimi algısı arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

Çalışanların örgüt iklimi algısının işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisi yukarıda Tablo 22 ve Tablo 23'te gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre örgüt iklimi algısının işe yabancılaşma düzeyini %99 önem düzeyinde negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta = -0,211$ ve $p = ,001$).

H₄: Çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimi, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir.

Çalışanların etik liderlik algıları ile işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracı rolünün olup olmadığı, Baron & Kenny (1986) tarafından belirlenen aracılık etkisi kriterlerine göre incelenmiştir. Bu kriterlere göre, bağımsız değişkenin (yordayan) bağımlı değişken (yordanan) üzerindeki etkisinin anlamlı olması, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemesi ve aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi bulunması gerekmektedir. Aracı değişken modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı bir şekilde azalırsa kısmi aracılık; bağımsız değişkenin etkisi tamamen ortadan kalkarsa tam aracılık olduğu kabul edilir (Baron & Kenny, 1986).

Baron ve Kenny'nin yaklaşımı, araştırmalarda aracılık etkisinin belirlenmesi için sıkça başvurulmuş bir yöntem olsa da, çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerden biri, toplam etkinin aracılık analizi için bir ön koşul olarak kabul edilmesidir. Toplam etki, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisini ifade eden c yoludur. Baron ve Kenny'nin yaklaşımında, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan toplam etkisinin anlamlı olup olmadığı test edilmekte, bu etkinin anlamlı bulunmaması durumunda analiz sonlandırılmakta ve aracılık hipotezi reddedilmektedir. Ancak, toplam etkinin büyüklüğünün, dolaylı etkinin varlığını ve büyüklüğünü sınırlandırmadığı ya da belirlemediği savunulmaktadır (Hayes, 2018; Rucker, Preacher, Tormala & Petty, 2011; Zhao, Lynch & Chen, 2010). Yeni yaklaşımlar, Baron ve Kenny'nin görüşünün aksine, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan doğrudan etkisinin dolaylı etkinin varlığı için bir ön koşul olmadığını öne sürmektedir. Diğer bir deyişle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi anlamlı olmasa bile, dolaylı etkinin anlamlı olabileceği ve aracılık etkisinin var olabileceği ifade edilmektedir (Oruç, 2019).

Araştırmada, öncelikle aracı değişken olmaksızın bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkileri ile aracı değişken eklendiğinde oluşan doğrudan etkiler analiz edilmiştir. Ardından, aracı değişkenin dolaylı etkisinin anlamlılık düzeyi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 24'te gösterilmektedir.

Tablo 24: Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi

Hipotez	İlişki	Aracısız Doğrudan Etki	Aracılı Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
H ₄	EL-Öİ-İY	,163 (p=,001)	,038 (p=>,005)	Tam aracı

Örgüt ikliminin, etik liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkideki aracı rolünü belirlemek amacıyla, ilk olarak Öİ değişkeni modelden çıkarılmış ve ardından çalışanların etik liderlik algısının işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Bulgulara göre çalışanların etik liderlik algıları işe yabancılaşma düzeylerini %99 önem düzeyinde negatif etkilemektedir ($\beta=-,162$ ve $p=,001$).

Sonraki aşamada aracı değişken olan Öİ modele eklenmiş ve analiz tekrarlanmıştır. Tablo 24'te gösterilen bulgular çalışanların algıladığı etik liderliğin işe yabancılaşma düzeyi üzerindeki anlamlı etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir ($\beta=,030$ ve $p>,005$). Tablo 22'ye göre, aracı değişken olan Öİ, etik liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide anlamlı bir etkiye sahiptir. Modelin son aşamasında, etik liderlik algısının örgüt iklimi üzerinde anlamlı bir şekilde ($p=0,001$) etkili olduğu görülmüştür. Bu modelin kestirim sonuçları, Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık koşullarının sağlandığını ve örgüt ikliminin, etik liderliğin işe

yabancılaşma düzeyi üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, etik liderlik, işe yabancılaşma düzeyini hem doğrudan etkileyebilmekte hem de örgüt iklimi aracılığıyla bu etkiyi sürdürebilmektedir. Sonuç olarak, etik liderliğin işe yabancılaşma düzeyi üzerindeki etkisi, örgüt iklimi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Elde edilen bulgular, H₄ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Çalışmamızda, Baron ve Kenny (1986) analiz yöntemi yerine Hayes (2018) yöntemini kullandık. Baron ve Kenny (1986) yöntemine göre 2. koşul anlamsız olduğu için yani sağlanamadığı için Baron ve Kenny (1986) yöntemi kullanılamamaktadır. Burada devreye Hayes (2018) yöntemi girmektedir. Hayes (2018), Baron ve Kenny'nin (1986) aksine, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinin dolaylı etkinin bir ön şartı olmadığını savunmaktadır. Yani kısaca bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi anlamlı olmasa bile aracılık etkisinin anlamlı olabileceğini savunmaktadır. Kısaca Hayes (2018), Baron ve Kenny'nin (1986) aksine sadece c yoluna yani toplam etkiye bakmıyor axb yoluna da (dolaylı etki) bakıyor eğer axb anlamlıysa aracılığı doğruluyor. Değişkenler arasındaki doğrudan etkiler Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25: Doğrudan Etkileri Gösteren Sonuçlar

95% Confidence Interval							
	Label	Estimate	SE	Lower	Upper	Z	p
EL_ORT→Öİ_ORT	a	0,7407	0,0390	0,656	0,813	19,004	<,001
Öİ_ORT→İY_ORT	b	-0,5470	0,1338	-0,798	-0,289	-4,090	<,001
EL_ORT→İY_ORT	c	-0,0480	0,0992	-0,247	0,137	-0,484	0,629

Çalışanların yöneticilerin etik liderlik davranışlarını algılama düzeyinin işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisi Tablo 25'te gösterilmiştir. Tablo 25 incelendiğinde etik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir (c yolu; $p>0,05$).

Çalışanların, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını algılama düzeyinin örgüt iklimi algıları üzerindeki etkisi, Tablo 20'de sunulmaktadır. Tablo 25'teki verilere göre, etik liderlik davranışlarına ilişkin algının, örgüt iklimi algısını %99 güven düzeyinde pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır (a yolu; $\beta= 0,7407$ ve $p<,001$).

Çalışanların örgüt iklimi algısının işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisi Tablo 20'de gösterilmiştir. Tablo 25'teki verilere göre örgüt iklimi algısının işe yabancılaşma düzeyini %99 önem düzeyinde negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (b yolu; $\beta= -0,5470$ ve $p=,001$).

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkileri incelendikten sonra etik liderliğin örgüt iklimi aracılığıyla işe yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 26’da gösterilmektedir.

Tablo 26: Aracılık Etkisi

95% Confidence Interval								
Effect	Label	Estimate	SE	Lower	Upper	Z	p	% Mediation
Dolaylı	a x b	-0,4052	0,0975	-0,592	-0,213	-4,156	<,001	89,4
Doğrudan	c	-0,0480	0,0992	-0,247	0,137	-0,484	0,629	10,6
Toplam	c + a x b	-0,4531	0,1385	-0,723	-0,186	-3,273	<,001	100,0

Tablo 26’da yer alan hipotezlerle ilgili bulgular aşağıda detaylandırılmıştır;

Tablo 26’da etik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki doğrudan etkisi, örgüt iklimi aracılığıyla dolaylı etkisi ve toplam etkisi gösterilmektedir. Etik liderliğin örgüt iklimi aracılığıyla işe yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisini gösteren a x b yolu incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0,4052$ ve $p = ,001$).

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler ve ulaşılan sonuçlar Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H₁: Yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.	Desteklendi
H₂: Yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça çalışanların algıladıkları örgüt iklimi yükselmektedir.	Desteklendi
H₃: Çalışanların örgüt iklimi algısı arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.	Desteklendi
H₄: Çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimi, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir.	Desteklendi

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sonuç

Bayburt ili kamu kurumlarında görev yapan kamu çalışanlarına yönelik, etik liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel iklimin aracı rolünün etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın birinci bölümünde etik liderlik kavramı ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde işe yabancılaşma kavramı ve üçüncü bölümünde ise örgütsel iklim kavramı incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde, veri toplama yöntemi, araştırmanın sınırlılıkları, kullanılan ölçekler, istatistiksel yöntemler, araştırmanın anakütlesi ve örnekleme açıklanmış; ayrıca yapılan ön uygulama hakkında bilgiler sunulmuş ve araştırma modeline dayalı hipotezler oluşturulmuştur. Bayburt ilinde görev yapan kamu çalışanları üzerinde uygulanan 400 anketten elde edilen veriler, geliştirilen model doğrultusunda SPSS ve AMOS istatistiksel paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analiz sürecinde, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulanmıştır.

Yapısal Eşitlik Modellemesi için gerekli varsayımlar sağlandıktan sonra, teoriye dayalı olarak geliştirilen araştırma modeli analiz edilerek, hipotezler çerçevesinde değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı test edilmiştir. Anlamlı bulunmayan ilişkiler modelden çıkarılmış ve model yeniden düzenlenmiştir. Yapılan düzeltmelerin ardından, modeldeki doğrudan etkilerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modifikasyon indeksleri uygulanan modelin, uyum iyiliği kriterlerini karşıladığı tespit edilmiştir.

Son yıllarda, çalışanların işyerindeki refah düzeylerine yönelik yapılan araştırmalar artış göstermiş ve çalışanların olumsuz durumlardan korunmasına yönelik farkındalık oluşturulmuştur. Çalışanların olumsuz iş ortamlarına maruz kalmalarının, motivasyonlarını olumsuz etkilediği, verimliliklerini düşürdüğü, tükenmişlik düzeylerini artırdığı ve işlerine yabancılaştıkları yönünde birçok görüş bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, çalışılan kurumun ikliminin, çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Yöneticilerin çalışanlara karşı eşit ve adil bir tutum sergilemesi, örgüt içinde sağlıklı bir sosyal ortamın oluşturulması ve örgütsel iklimin olumlu yönde şekillenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütlerde olumlu bir iklim, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azaltarak örgütsel bütünlük ve verimliliği artırabilir (Aslan, 2018). Bu nedenle, sosyal eşitlik ilkesi yalnızca toplumsal yaşamın her alanında uygulanması gereken bir değer olmakla kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde de yöneticiler tarafından benimsenmeli ve aktif olarak hayata geçirilmelidir. Yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi ve çalışanlara karşı adil bir yaklaşım

benimsemesi, örgütsel iklimin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin sosyal eşitlik konusundaki tutum ve davranışlarının çalışanların statülerine göre farklılık göstermemesi gerektiği önemle vurgulanmalıdır (Uysal, 2014). Bu bağlamda sosyal eşitlik, insan ilişkilerinde ve etkileşimlerinde adalet ve denge arayışını açıklayan önemli bir teorik çerçeve sunar. İlk olarak John Stacy Adams (1963) tarafından geliştirilen bu kuram, bireylerin ilişkilerinde veya içinde bulundukları durumlarda adalet algısını değerlendirmek için kendi çabalarını ve elde ettikleri ödülleri, diğer bireylerin çaba ve ödülleriyle karşılaştırdıklarını öne sürer. Sosyal eşitlik kuramı, bireylerin algıladıkları adaletsizlik durumlarında çeşitli tepkiler geliştirebileceğini öngörür (Hasdemir & Aydoğdu, 2023). Bu tepkiler arasında daha az çaba harcamak, daha yüksek bir ücret talep etmek, durumu yeniden değerlendirerek algıyı değiştirmek, kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirmek ya da ilişkiyi tamamen sonlandırmak gibi davranışlar yer alır.

Kuram, özellikle çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve performansını anlamak için etkili bir analitik araçtır. İnsan davranışlarının temelinde yatan adalet arayışını açıklayan bu yaklaşım hem örgütsel hem de bireysel düzeyde geniş bir uygulama alanına sahiptir. Örgütlerde sosyal eşitlik, çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade eder ve sosyal hiyerarşi algısının örgütsel iklim üzerinde olumsuz bir etki yaratmaması için yöneticilerin etik değerler doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir (Avcı, 2019).

Çalışanların algıladığı adil ve eşit uygulamalar, örgüt içerisinde olumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasında temel bir rol oynamaktadır. Çalışanların emeklerinin karşılığını adil bir şekilde veya beklentilerinin üzerinde almaları, örgüt içinde pozitif bir atmosferin oluşmasına katkı sağlar (İçerli, 2010). Bu durum, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azaltırken, örgütsel verimliliğin artmasına olanak tanır. Bu bağlamda, lider ile çalışan ilişkilerinin sürdürülebilirliği ve verimliliği açısından önemli olan ve örgüt içi uygulanmaya çalışılan sosyal mübadele kuramının vurgulanması gerekmektedir (Metin, 2021).

Sosyal mübadele kuramı, bireylerin sosyal ilişkilerini ekonomik bir değişim süreci olarak değerlendirdiğini ileri süren bir yaklaşım olup, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi insan ilişkilerini inceleyen bilimlerde önemli bir yer tutmaktadır (Yılmaz, 2012). Örgüt içi ilişkilerin analizinde temel bir çerçeve sunan bu teori, sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. George Homans (1961) ve Peter Blau (1964) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, sosyal ilişkilerin temelinde bireylerin fayda ve maliyet değerlendirmelerinin bulunduğunu vurgular (Polama, 1993). Blau (1964), sosyal mübadele ilişkilerinde yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin, ilişkinin dengesini bozduğunu ve her iki taraf için olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Sosyal mübadele teorisine göre, bireyler sosyal

etkileşimlerinde faydayı en üst düzeye çıkarmaya, maliyetleri ise en alt düzeye indirmeye çalışır. Bu bağlamda, ilişkilerin sürdürülebilirliği, elde edilen faydaların katlanılan maliyetlerden ağır basmasına bağlıdır (Bayraktar, 2018).

Sosyal mübadele kuramı, yalnızca bireyler arası ilişkilerin değil, aynı zamanda örgütsel dinamiklerin anlaşılmasında da etkili bir araçtır. Örgütsel bağlamda, çalışanlar ile kurum arasındaki ilişkiler, çalışanların önceki deneyimlerine ve mevcut beklentilerinin karşılanma düzeyine bağlı olarak değerlendirilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki, sağlanan emek ile maaş, terfi ve takdir gibi ödüller arasındaki dengeye dayanmaktadır (İlter, 2019). İlişkilerin devamlılığında kritik bir öneme sahip olan denge unsuru sağlandığında, çalışanlar aldıkları ve verdikleri arasında bir eşitlik algırlar, dolayısıyla ilişkiler daha sağlıklı ve dayanıklı hale gelir. Beklentilerin karşılanmaması durumunda ise çalışanlar hayal kırıklığı yaşayabilir ve bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, çalışanlar mevcut ilişkilerini daha iyi alternatiflerle kıyaslama eğilimindedir. Alternatiflerin daha cazip olduğu durumlarda, mevcut ilişki sona erebilir (Erselcan, 2020).

Yukarıda yapılan analizlere, edinilen bilgilere ve elde edilen bulgulara göre araştırmamız için geliştirilen hipotezler, etik liderliğin çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, etik liderlik, işe yabancılaşma düzeyini hem doğrudan etkileyebilmekte hem de örgütsel iklim aracılığıyla bu etkiyi sürdürebilmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın oluşturulan hipotezleri doğrultusunda;

H₁: Yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

Araştırma bulguları, yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azaltmada etkili olduğunu göstermektedir. Konuyla ilgili farklı dönemlerde gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları (Kesen, Altay & Dedeoğlu, 2016; Babadağ, 2017; Kasap & Soyman, 2019; Şanal, 2022) incelendiğinde, bu çalışmadan elde edilen bulgularla benzerlik taşıdığı görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının artmasının, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azalttığı yönünde yorumlanabilir ve mevcut literatürü destekler niteliktedir.

H₂: Yöneticilerin etik liderlik davranışları arttıkça çalışanların algıladıkları örgüt iklimi yükselmektedir.

Araştırma bulguları, yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışlarının, çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Konuyla

ilgili farklı zamanlarda gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları (Eroğluer & Yılmaz, 2015; akıroğlu & Öztürk-Başpınar, Halbusi vd., 2021; Koyuncuoğlu & Tekin, 2022) incelendiğinde, bu çalışmada elde edilen bulgularla uyumlu olduğu görölmektedir. Araştırma sonuçları, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının artmasının, çalışanların algıladığı örgüt ikliminin yükselmesine katkı sağladığını destekler niteliktedir.

H₃: Çalışanların örgüt iklimi algısı arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

Araştırma bulguları, çalışanlar tarafından algılanan olumlu örgüt ikliminin, işe yabancılaşma düzeylerini azalttığını ortaya koymaktadır. Konuyla ilgili farklı dönemlerde gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları (Demirez, 2016; Akşit-Aşık, 2018; Demirel-Yazıcı, 2019; Orhan, 2021; alışkan, Ayık & Altay, 2023; Karaarslan, 2024) incelendiğinde, bu çalışmadan elde edilen bulgularla uyumlu olduğu görölmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların örgüt iklimine yönelik olumlu algılarının artmasının, işe yabancılaşma düzeylerini azalttığı yönünde değerlendirilebilir ve mevcut literatürü destekler niteliktedir.

H₄: Çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimi, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir.

Araştırma bulguları, çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin, yöneticilerin sergilediği etik liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde aracılık edebileceğini göstermektedir. Çalışmanın temel kavramlarını oluşturan konular ele alınmış ve bu kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunmasına rağmen, mevcut literatürdeki bulgular değerlendirilmiştir. Literatür taraması sonucunda elde edilen sınırlı bilgiler doğrultusunda, konuyla ilgili farklı dönemlerde yapılan araştırmaların sonuçları (Menemencioğlu, 2018; Erdem, 2019; Klieb vd., 2023) incelenmiş ve mevcut çalışma bulgularıyla benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların algıladığı örgüt ikliminin, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tartışma

Yöneticilerin alışanlara destek sağlaması, onlara rehberlik etmesi ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemesi, kendine yabancılaşma gibi olumsuz durumların önlenmesinde önemli bir rol oynayabilir (Kirt, 2022). Bununla birlikte, yöneticilerin bütün yetkiyi kendi ellerinde toplaması, kararları tek taraflı olarak alması, çalışanların görüşlerine değer vermemesi, onların yeteneklerini sorgulaması ve gelişimlerini desteklememesi hâlinde, işe yabancılaşmanın kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanların

bireysel yeteneklerini geliştirebilecekleri ve örgütsel süreçlere aktif olarak katılım sağlayabilecekleri bir çalışma ortamı yaratması hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğuracaktır (Pelit, 2003).

İşin bireyler tarafından benimsenerek ve severek yapılması, yeni gelişmelere açık olunması hem bireyler hem de çalıştıkları kurumlar ve toplum açısından büyük önem taşımaktadır (Akbıyık, 2013). Bu bağlamda, yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarının, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını etkileyebileceği söylenebilir. Özellikle örgütlerde etik liderlik davranışlarının benimsenmesi, çalışanların işe yabancılaşma düzeyini azaltma potansiyeline sahiptir. Bu süreçte, örgütsel iklimin olumlu yönde şekillenmesi de mümkün hale gelebilir (Mohammed, 2011).

Çalışanların yaptıkları işlerde teşvik edildiği, düşünce ve görüşlerini özgürce ifade edebildiği, verimli çalışmaların desteklendiği bir iş ortamının oluşturulması, örgütsel iklimin pozitif bir şekilde gelişimi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, etik liderlik uygulamalarının örgütlerde yaygınlaştırılması hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel performansı artırmak adına stratejik bir önem taşımaktadır (Yeşiltaş, 2012).

Öneriler

Liderler, yönettikleri topluluğun hedeflerine ulaşmasına öncülük ve rehberlik eden kişilerdir. Liderlik becerilerine sahip yöneticiler, kurum çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak onları desteklemelidir. Bu bağlamda, liderlik türlerinden olan etik liderler, davranışlarıyla çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak ve çalışma ortamını iyileştirerek, çalışanlarda işe yabancılaşma duygusunun azalmasına katkı sağlamaktadır. Bu süreç, örgüt ikliminin olumlu yönde gelişmesine olanak tanımaktadır. Özellikle kamu kurumlarında, yöneticilerin yönetim süreçlerini planlı ve stratejik bir şekilde yürütmeleri, çalışma ortamının iyileştirilmesine önemli katkılar sunabilir. Yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları ve geleceğe yönelik planlamaları, hem örgüt ikliminin olumlu yönde şekillenmesine hem de örgütte işe yabancılaşma duygusunun azaltılmasına destek sağlayabilir.

Çalışmanın sınırlılıklarını gidermek adına, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda anketlerin uygulandığı evrenin veya örneklemin genişletilmesi ve araştırmaya daha fazla kamu çalışanının dahil edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşlarda benzer çalışmaların gerçekleştirilmesi, ilgili literatüre katkı sağlaması açısından önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Bu tür araştırmaların, bilimsel bir yaklaşım olarak ele alınması ve sonuçlarının bilime katkıda bulunacağı göz önünde bulundurulması, araştırmacıların desteklenmesi açısından da büyük önem taşımaktadır (Yöntem, 2015).

İşe yabancılaşmanın temelinde yatan diğer faktörlerin analiz edilmesi ve bu olgunun ne tür sonuçlara yol açabileceğinin belirlenmesi, alanyazın açısından değerli katkılar sunabilir. Ayrıca, örgüt içinde yaşanan hangi durumların örgütsel iklime zarar verebileceğinin tespit edilmesi ve örgütsel iklimin iyileştirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi, bu alanda yapılacak çalışmalardan elde edilecek bulguların hem teorik hem de uygulamalı literatüre önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir (Şevik, 2019). Bu doğrultuda, gelecekte yapılacak araştırmalar, ilgili alandaki bilgi birikimini artırmanın yanı sıra, örgütlerin daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir iş ortamı oluşturmalarına da rehberlik edecektir.

Bu konuya ilişkin gerçekleştirilecek araştırmalar, nicel, nitel veya karma yöntemler kullanılarak daha kapsamlı bir şekilde ele alınabilir. Araştırmaların farklı kültürel gruplar ve çeşitli ülkelerde tekrarlanması, çalışmaya bağlam açısından daha fazla derinlik ve değer katacaktır. Örgütlerde yöneticilerin liderlik becerilerinin geliştirilmesi adına liderlik eğitimlerinin yaygınlaştırılması ve etkili liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin ödüllendirilmesi yönünde uygulamalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir (Çubukcu, 2018). Üst ve astlar arasındaki iletişimi güçlendirmek, iş birliğini artırmak ve örgütsel uyumu teşvik etmek amacıyla pozitif bir örgütsel iklimin oluşturulması konusunda yöneticilere gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitim programları düzenlenmelidir (Sertkaya, 2016).

Ayrıca, çalışanların işe yabancılaşma deneyimlerini önlemek için proaktif tedbirlerin alınması gereklidir. Bu doğrultuda, örgüt yöneticileri, çalışanların diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler geliştirmelerine olanak sağlayacak sosyal ve mesleki etkinlikler planlayabilirler. Bu tür önlemler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmanın yanı sıra, örgütsel iklimin genel anlamda iyileştirilmesine de katkıda bulunacaktır (Kaya, 2012).

Etik liderliğin, örgüt iklimi ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışma, gelecek araştırmalara ışık tutması açısından değerlidir. Özellikle çalışanlar arası iletişim ve etkileşimin kuvvetli olduğu örgütlerde, etik ve adil liderlik uygulamalarının benimsenmesi, olumlu bir örgüt iklimi yaratılmasına ve işe yabancılaşma düzeyinin düşürülmesine önemli ölçüde katkı sağlayabilir. Bu bağlamda, örgütlerin terfi ve ödül sistemlerini adil bir şekilde yapılandırmaları, yoğun çalışma temposunu ve iş monotonluğunu azaltıcı önlemler almaları ve çalışanlar arası ilişkileri güçlendirmeleri büyük önem arz etmektedir. Çalışan motivasyonunu artıran, güven duygusunu pekiştiren ve takdiri ifade eden uygulamalar ise, olumlu örgüt iklimini desteklemenin yanı sıra işe yabancılaşma duygularını da azaltmada etkili olacaktır. Bu doğrultuda, etik liderlik ve olumlu örgüt ikliminin, çalışanların işe yabancılaşmasını önlemede ve örgütsel verimliliği artırmada önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Abul, A. (2022). *Güçlendirici liderliğin proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde güç mesafesi eğiliminin düzenleyici rolü araştırması*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 780441)
- Ak, K. (2019). *Okul iklimi ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 582846)
- Akbıyık, M. (2013). *Etkili liderliğin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 337439)
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akım, F., & Serra Görpe, A. (2005). *Liderin/yöneticinin kriz iletişimindeki rolü ve önemi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 219465)
- Akinci, T. (2017). *Lise öğretmenlerinin yönetici ruhsal liderlik algılarının öğretmenlik liderliğine ve öz-yetkinliklerine olan etkisi*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 453052)
- Akın Kösterelioğlu, M. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile işe yabancılaşması arasındaki ilişki*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 278836)
- Akşit Aşık, N. (2018). Örgüt iklimi ve işe yabancılaşma ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 29-41.
- Aktepe, M. (2021). *Örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Yunak ve Çeltik ilçelerindeki ilköğretim ve ortaöğretimde çalışan öğretmenlere yönelik araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 678737)
- Akyol, İ. Y. (2023). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgütsel performansın etik iklim ve etik liderlik üzerindeki etkisi: Konya ilinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 823433)
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 311736)
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: The moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159-185.
- Alagöz, G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisi: Antalya ili beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 440645)

- Aliyeva, S. (2019). *Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 568160)
- Alper, M. (2018). *Whistleblowing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün etkisi ve bir araştırma*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 516230)
- Altay, H., & Dedeoğlu, B. (2016). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve işe yabancılaşmanın aracılık rolü: *Antakya Turizm Sektörü Çalışanları Örneği*. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 458-474.
- Altun, Y. (2013). *Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 345391)
- Arslan, A., & Gül, H. (2022). Örgütsel iletişim ikliminin kuruma duyulan güvene etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(4), 1542-1558.
- Arslan, S. (2009). *Yönetim faaliyetlerini harekete geçiren güç olarak otorite kullanımı, ortaya çıkan sorunlar, çözüm önerileri ve Çorum ilinde faaliyet gösteren iş örgütlerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 239585)
- Aslan, B. (2018). *Çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin öğrenen örgüt algıları üzerindeki etkisi: Banka örneği*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 511208)
- Ateş, A. S. (2015). *Örgütsel stresin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi Kocaelinde özel bir hastanede, hastane çalışanları üzerine yapılan bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 437487)
- Avcı, İ. (2019). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi: Bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 543194)
- Avşar, D. (2019). *Okul ikliminin işe yabancılaşma düzeyine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 557237)
- Aydemir, A. (2019). *Özel ve devlet üniversitelerinin spor bilimleri fakültelerinde çalışan yöneticilerinin güç ve liderlik tarzlarının çalışan öğretim elemanlarının motivasyonları üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 580985)
- Aydinoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi. (Ankara özel okullar örneği)*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 642119)
- Ayık, A., & Altay, T. (2023). Okul iklimi, işe yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 13(1), 711-734.
- Babadağ, M. (2017). *Liderlik tarzları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin ve çalışanın kişilik özelliklerinin rolü*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 459867)

- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Başar, A. A., & İrge, N. T. (2024). Bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığa etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 1098-1115.
- Başargan, Ö. (2021). *Örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türlerinin aracılık rolü*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 694789)
- Batlis, N. C. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *The Journal of Psychology*, 104(3-4), 233-240.
- Bayraktar, O. C. (2018). *Kurumsal iktisadın modern geleneği: Coase Teorisi analizi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 505417)
- Bayraktar, Ş. N. (2023). *Turist rehberlerinin iş yaşam kalitesi algılarının sorumlu turizm algıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 821434)
- Bilgen, A. (2014). *Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 370814)
- Bilgiç, A. (2018). *Mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: Adıyaman Üniversitesinde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 532133)
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. Chicago U. Press.
- Boz, H. (2016). *Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 452023)
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative data analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A guide for social scientists*. Routledge.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 24(2), 669-675.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. Boston: Allyn & Bacon.

- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2019). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. *Sakarya: Sakarya Yayıncılık*.
- Coşkun, Z. Beril Akıncı Vural (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1).
- Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi (Devlet ve Vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan araştırması)*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 226112)
- Çakıroğlu, D., & Başpınar, N. Ö. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 1903-1927.
- Çalık, E. B. (2023). *İşyeri kapsayıcılığının gelişiminde islami liderliğin rolü*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 813474)
- Çalışkan, A. (2022). Örgütsel etik iklimi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 34-54.
- Çalışkan, A. (2023). *Örgütsel etik iklimin örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 807575)
- Çelebi, D. Y. (2022). *Ortaokul öğretmenlerinin algıladığı örgütsel adalet, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ve öğretmenlerin okullarını psikolojik sahiplenmeleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 743849)
- Çelebi, S. (2019). *Pozitif psikolojik sermaye ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 595083)
- Çengelci, E. (2014). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 372443)
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık iş tatmini kişilik ve örgüt kültürünün rolü*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 274149)
- Çilengiroğlu, O. (2006). *AB'ye uyum sürecinde Türkiye'de iş sağlığı ve iş güvenliği*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 186437)
- Çilmen, S. (2022). *Okul öncesi çocuklarının babalarının otantiklik düzeyleri ile çocuklarının öz düzenleme becerileri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 724663)
- Çolak, M. (2009). *Çalışma değerlerinin insan kaynakları yöneticileri açısından incelenmesi: Manisa ili beyaz eşya sanayi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 239098)
- Çolak, U. (2018). *Liderlik davranış tarzlarının seyahat acentası çalışanlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 512193)

- Çubukcu, B. (2018). *Özel okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumu ile olan ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 527045)
- Dalbal, M., Kayhan, M. A., Yaman, C., Uludağ, E., Erzen, C., Dildeş, N. Ö., ... & Bayhan, S. (2023). Öğrenen örgüt oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rolü. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 7(33), 977-988.
- Demir, Z. (2018). Karl Marx'ın bakış açısından kapitalist toplumda yabancılaşma ve sonuçları. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 102-120.
- Demiray Özden, A. (2019). *Hizmetkar liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve aracı faktörlerin rolü: bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 580338)
- Demirel Yazıcı, S. (2019) *Algılanan örgüt ikliminin işe yabancılaşma ile ilişkisi (Millî Eğitim Bakanlığı örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 572057)
- Demirez, F. (2016). *Örgüt ikliminin işe yabancılaşma düzeyine etkisi; Gazi Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı merkez birimlerine yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 429555)
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 440897)
- Dieterly, D. L., & Schneider, B. (1974). The effect of organizational environment on perceived power and climate: A laboratory study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(3), 316-337.
- Dinibütün, S. R. (2013). *Örgüt ikliminin tükenmişlik üzerine etkisini belirlemeye yönelik devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 327884)
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Ankara ili örneği)*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 205179)
- Erdem, N. E. (2019). *Yönetim tarzı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracılık rolü*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 591880)
- Erdoğan, A. (2011). *Sosyal bilgiler dersinde tarih konularının öğretiminde proje tabanlı öğrenme yaklaşımı* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 327587)
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 280811)
- Erdoğan, M. (2018). *Örgütsel iklim örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 526169)

- Erogluer, K., & Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: İş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (29), 280-308.
- Erselcan, R. C. (2020). *İş doyumunun performansa etkisinde mutluluğun rolü*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 639567)
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Ertürk, H. (2009). *İş örgütlerinin rekabet üstünlüğü arayışlarında bilişim teknolojilerinin yeri ve önemi: Teori ve bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 235035)
- Friedlander, F., & Greenberg, S. (1969). Work climate as related to the performance and retention of hard-core unemployed workers. *Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, School of Management. Department of Labor, Washington D.C.*
- Fromm, E., Ökten, K. H., & Arıtan, A. (1992). *Marx'ın insan anlayışı*. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Geçimli, A. (2007). *Örgütsel davranış biçimi olarak iletişim*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 211348)
- Gümüş, N. M. (2024). *Psikolojik iyi oluş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Sosyal hizmet çalışanlarına yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 858072)
- Günel, D. (2016). *İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 417976)
- Güner, F. (2015). *Çalışma hayatında örgütsel iklim ve iş doyumunu*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 405439)
- Güneri, M. B. (2010). *Öğretim elemanlarının maruz kaldıkları yıldırma (mobbing) davranışlarının işe yabancılaşmaları üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 280560)
- Gürer, A. (2017). *Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 460679)
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 206826)
- Halpin, A. W. (1963). The organizational climate of schools. *University of Chicago*.
- Hanaylı, B. (2020). *Örgütsel bağlılığın sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 636291)
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve etik. *Executive Excellence*, 8(87), 23.

- Hasdemir, F. N., & Aydoğdu, E. (2023). Adams'ın eşitlik kuramı bağlamında yönetici ve öğretmenlerin kullandıkları stratejiler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(3), 1857-1882.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2. baskı). New York: The Guilford Press.
- Heiman, G. W. (1992). *Basic statistics for the behavioral sciences*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Hırlak, B., Çiçeklioğlu, H., & Taşlıyan, M. (2018). İşe yabancılaşma ile örgütsel sağlık ilişkisi: Sağlık sektöründe bir alan araştırması. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 245-267.
- Hoy, W. K., Blazovsky, R., & Newland, W. (1983). Bureaucracy and alienation: A comparative analysis. *Journal of Educational Administration*, 21(2), 109-120.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- İğdelipınar, N. (2013). *Çalışanların iş tatmin düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 353300)
- İlter, P. (2019). *Resmi eğitim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 569422)
- İrdem, Ş. (2020). *Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi: Bir araştırma*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 653633)
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No.250558)
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096.
- Kaçay, Z. (2015). *Beden eğitimi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve yaşam doyumuna etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No 423315)
- Kahraman, L. (2020). *Kamu yönetiminde etik kültür ve etik liderlik: Kamu görevlileri etik kurulu üzerinden bir inceleme*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 633177)
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 5, p. 359). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics*, 11, 413-422.
- Kaplan, D. (2020). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri üzerine bir alan araştırması*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 628651)

- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı üzerinde bir uygulama*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 280976)
- Kar, E. (2023). Cumhuriyet düşüncesinin felsefi temelleri olarak Aristoteles'in politeia öğretisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 22(Cumhuriyet'in 100. Yılı), 25-37.
- Karaarslan, B. (2024). *Bankacılık sektöründe örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 850105)
- Karaburç, A. E., & Erkutlu, H. V. (2022). *Belediyelerde yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların birey-örgüt uyumu üzerindeki etkileri*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 723575)
- Karagöz, A., & Özgener, Ş. (2018). *Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide liderin algılanan etik inancının moderatör rolü*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 533589)
- Karaköy, D. (2019). *Lider üye etkileşiminin, işyeri arkadaşlığının, rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının işe yabancılaşma üzerine etkisine yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 560503)
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Kasap, N. (2019). *Liderlik tarzı ve işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 589946)
- Katip, M. (2019). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin etik dışı liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 547468)
- Kaya, B. (2012). *Algılanan örgütsel destek düzeyinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 345799)
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik analizi (Reliability analysis). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (5. Baskı)*, (ss. 401-419). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kaymakçı, K. (2013). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 348251)
- Kazak, P. (2012). *İşletmelerde personel devrinin nedenleri ve işgörenlerin eğitim düzeyi ile ilişkisi-Denizli'deki bir işletmede ampirik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 322423)
- Kesen, M. (2019). Öğretim elemanlarının işe yabancılaşmasının etik liderlik ve demografik değişkenler açısından incelenmesi: Uygulamalı bir çalışma. *The Journal of Academic Social Science*, 22(22), 118-134.
- Kılıç, S. (2013). Doğrusal regresyon analizi. *Journal of Mood Disorders*, 3(2), 90-92.

- Kılınç, S., & Erkuşlu, H. V. (2017). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme, sapkın davranışlar ve sinizme etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 473589)
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 322421)
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 278226)
- Kirt, B. (2022). *A tipi ve B tipi kişilik özellikleri ile iş stresi ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 743964)
- Korkmaz, Y. (2020). *Liderlik davranışları ve işyeri arkadaşlığının çalışma tutkunluğuna etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 620059)
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human relations*, 44(3), 265-285.
- Koyuncuoğlu, B. (2022). *Okul öncesi eğitim kurumlarında etkili liderlik ve örgüt ikliminin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 724718)
- Köse, S. (2021). *Örgütsel adalet ve yönetici desteği ile ihbarcılık (whistleblowing) arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 700114)
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717.
- Kurtcu, E. (2021). *Çalışanların etik liderlik algılarının örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine etkileri: Çorum ilinde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 688483)
- Kurtulmuş, M., & Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 5(2), 459-477.
- Kuşaklı, B. Y. (2008). *Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 236874)
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis*. Psychology Press.
- Medhesap (2024). <https://www.medhesap.com/orneklem-boyutu-hesaplama/> adresinden edinilmiştir. (Erişim Tarihi: 16.12.2024).

- Menemencioğlu, G. B. K. (2018). *Çalışanların kendi değerlerine ve yöneticilerinin değerlerine ilişkin algılarının işe yabancılaşma duygularına etkisi: Örgüt ikliminin aracı rolü.* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 529840)
- Metin, F. (2021). *İşten ayrılma niyeti ve psikolojik güçlendirme: Bilişim çalışanları üzerine bir araştırma.* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 678742)
- Minaz, M. B. (2017). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının yolsuzluk bağlamında incelenmesi.* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 469568)
- Mohammed, A. E. (2011). *Örgüt kültürü ve psikolojik iklimin politik davranış algılamaları üzerindeki etkileri: Kayseri'de bir araştırma.* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 279255)
- Müezzinoğlu, A. (2021). *Örgütsel bağlılığın çalışanların performansına etkisi: Özel sektörde bir araştırma.* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 681872)
- Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik.* İstanbul: Beta Yayınları.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven algısının aracı rolü.* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 429700)
- Okkalı, M. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılanması.* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 226429)
- Onan, G. (2017). *Etik liderlik, etik iklim, çalışan performansı ve hizmet kalitesi ilişkileri: Bankacılık sektörü örneği.* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 458713)
- Oran, F. Ç. (2018). *Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (Whistleblowing) etkisi: Uygulamalı bir çalışma.* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 509918)
- Orhan, A. T. (2021). *Örgüt ikliminin çalışan performansına etkisinde iş yeri yalnızlığı ve işe yabancılaşmanın aracı rolü.* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 727370)
- Orhan, A. T. (2022). *İşe yabancılaşmanın akademisyenler bağlamında incelenmesi: Bir literatür çalışması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(2), 135-154.*
- Oruç, E. (2019). *İş şekillendirmenin psikolojik iyi oluşa etkisinde işin anlamının aracılık etkisi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 1(1), 24-28.*
- Oruç, E. (2020). *Türkiye'de işe yabancılaşma (work alienation) literatürüne ilişkin betimsel bir inceleme. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(04), 327-351.*
- Özaltın, T. (2022). *Örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Mersin ili lojistik sektörü çalışanları üzerine bir araştırma.* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 764762)

- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-1: SPSS-MINITAB*. Ankara: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi: SPSS-MINITAB (Çok değişkenli analizler)*. Ankara: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 205494)
- Özdoğan, B. (2014). *İşe yabancılaşıma, örgütsel iklim ve koçluğun iş tatminine etkileri üzerine istanbul ilinde ampirik bir çalışma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 379141)
- Özkul, Y. (2013). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi: Bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 337405)
- Özsungur, F. (2019). *Etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve iç girişimcilik üzerindeki etkisinde, işe bağlılığın aracılık rolü: Türkiye'deki ticaret ve sanayi odaları örneği*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 542422)
- Paksoy, A. (2008). *Kamu ve özel bankalarda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 227148)
- Pala, Y. (2020). *Örgüt iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Sivas örneği*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 652167)
- Palalar Alkan, D. (2017). *Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ve bir uygulama*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 417866)
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve otorite: Lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 308804)
- Pehlevan Sarı, Ö. (2022). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisi; banka çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 756687)
- Pelit, E. (2003). *Otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 135505)
- Polama, Margaret M. (1993). *Çağdaş sosyoloji kuramları*. (Çev. H. Erbaş) İstanbul: Gündoğan Yayınları.
- Ravid, R. (2010). *Practical statistics for educators*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of business ethics*, 63, 345-359.

- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L. & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Sağır, M., & Tutkun, B. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 44-68.
- Sarıgül, H. (2015). Finansal okuryazarlık tutum ve davranış ölçeği: Geliştirme, geçerlik ve güvenirlik. *Journal of Management and Economics Research*, 13(1), 200-218.
- Satır, F., & Karacaoğlu, K. (2017). *İşgörenlerin otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının performansları üzerine etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 473575)
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay 1. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Sekaran, U. (2016). Research methods for business: A skill building approach.
- Sertkaya, F. (2016). *Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 425269)
- Shepard, J. M. (1973). Technology, division of labor, and alienation. *Pacific Sociological Review*, 16(1), 61-88.
- Sığmaz, A. (2017). *İş doyumunun örgütsel bağlılığa etkisi: bankacılık sektörü üzerine bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi: <https://hdl.handle.net/11499/2063> adresinden edinilmiştir.
- Siga, R. A. (2024). *Öğrenen örgüt ile liderlik ilişkisinde toplumsal kültürün aracılık etkisi*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 862451)
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*.
- Sofyalıoğlu, Ç., & Kartal, B. (2023). Tedarik zinciri bakış açısıyla şirketlerin yeşil aklama ile başa çıkma stratejileri. *Dijitalleşme ve Pazarlama Araştırmaları*, 13.
- Soyman, S. (2019). *Etik liderlik tarzının çalışanların yabancılaşma düzeylerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 607683)
- Sönmez, S. (2019). *Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 587869)
- Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Suçiçeği, A. (2021). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin öğretmen algıları*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 679798)
- Şahin, B. (2011). *Seyahat acentalarının pazarlama faaliyetlerinde etik karar verme süreci: İstanbul örneği*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 279360)
- Şahin, B., & Dünder, T. (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yıldırma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(01), 129-159.
- Şanal, İ. (2022). *Unlu mamul işletme çalışanlarının etik liderlik algılarının, iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü: Zonguldak ili örneği*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 770800)
- Şen, D. (2019). *Psikolojik güvenlik algısının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel öğrenme sürecine etkisinde güvenlik ikliminin aracı rolü*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 609855)
- Şencan, H. (2005). *Güvenilirlik ve geçerlilik*. Hüner Şencan. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 554558)
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamalar*, Ankara: Ekinok Yayınevi.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler: Örgüt kültürü [Organizations and cultures: Organizational culture]*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Talip, M., & Özgener, Ş. (2019). *Etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerine etkileri: Örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 591680)
- Taş, M. (2022). *Ortaokul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki tahakküm davranışları ve etik liderlik becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 732903)
- Taymaz, H. (2000). *İlköğretim ve orta öğretim okul müdürleri için okul yönetimi: okul yöneticisinin iş alanları, alanlara giren işler, işlerin işlemleri, işlem basamakları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tayyar, E. (2023). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin okul mutluluğu algısına etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 821725)
- TDK. (2024). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden edinilmiştir.
- Tekin, E. T. A. (2022). Örgüt iklimi, bireysel değerler ve yaratıcılık arasındaki ilişkide etik liderliğin rolü. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 6(24), 863-874.
- Tekin, Ö. A. (2012). *Yabancılaşma ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: Antalya Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir uygulama*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 312616)

- Terekli, G. (2010). *Örgütsel güven boyutları ve iş tatmini ilişkisi: Tekstil işletmesinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 265700)
- Toprak, M. A. (2007). *Kurumsal kültürün belirlenmesi ve Kobi'lere yönelik bir uygulama*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 214941)
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Turgut, T., & Kalafatoğlu, A. G. Y. (2016). İşe yabancılaşma ve örgütsel adalet. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 18(1), 23-46.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2024). Kamu istihdamı. <https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdamı/> (Erişim Tarihi: 16.12.2024).
- Uçar, Ö. (2018). *İşgörenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları algılamaları ile öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü: Bir zincir otel uygulaması*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 529357)
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 446298)
- Uçar, S. (2019). *İlkokul birinci sınıf öğrencilerinin karar verme beceri düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. (Order No. 28243208). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2477267425). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/ilkokul-birinci-sınıf-öğrencilerinin-karar-verme/docview/2477267425/se-2>
- Uygur, M. (2023). *Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel iklim algıları üzerinde etkili olan örgütsel davranış faktörleri: Bir meta analiz çalışması*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 801285)
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Altındağ ilçesi örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 363197)
- Uzunlar, M. Z. (2022). *Çok boyutlu liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir örnek olay çalışması*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 749923)
- Van Tran, T. (1985). *Social support and alienation among vietnamese americans: implications for refugee policy-making and resettlement (alienation)*. The University of Texas at Arlington.
- Varışlı, N. (2019). Örgüt ikliminin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkileri. *Journal of Academic Value Studies*, 5(1), 114-123.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1).
- Waters, L. K., Batlis, N., & Roach, D. (1974). Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, 27(3).

- Yahyagil, M. Y. (2006). The fit between the concepts of organizational culture and climate. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(2), 77-104.
- Yalçın, F. (2020). *Okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 663705)
- Yeksan, Ö. (2020). Yükseköğretimde çalışanların etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 37-60.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: Otel işletmelerine yönelik bir uygulama*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 317126)
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 320147)
- Yıldız, P. (2015). *Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Beşiktaş Belediyesi çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 616023)
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 325875)
- Yılmaz, A. H. (2019). *Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 692134)
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 189460)
- Yılmaz, H. (2019). Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160-182.
- Yılmaz, S. E. (2012). *İnsan kaynakları yönetimindeki iş etiği uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 306715)
- Yılmaz, S., & Sarpkaya, P. (2009). Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ve yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 314-333.
- Yılmaz, Z. (2024). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm ile işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 891837)
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y kuşaklarının örgütsel tutumlar açısından incelenmesi ve bir örnek olay*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 289763)
- Yılmaz, V., & Çelik, H. E. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-I*. Ankara: Pegem Akademi, 186.

- Yöntem, E. (2015). *Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının Bologna Süreci ve Türkiye yükseköğretim yeterlilikler çerçevesine ilişkin görüşleri (Kırıkkale üniversitesi örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 382064)
- Yurdakal, İ. H. (Ed.). (2024). *Eğitimde etkili iletişim*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 381249)
- Zhao, X., Lynch, J. G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206
- Zorgül, G. G. (2014). *İlkokul öğretmenlerinin maruz kaldığı psikolojik yıldırma ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden Edinilmiştir. (Tez No. 383906)

EKLER

Ek 1: Anket

Sayın Çalışan

Bu anket bilimsel bir araştırmada kullanmak üzere hazırlanmış olup çalıştığınız işletmeyle veya sizinle ilgili özel/gizli bilgi niteliği taşıyan herhangi bir soru içermemektedir. Ayrıca anketlerin tümü birlikte değerlendirilecektir. Cevaplarınızın samimiyeti çalışmamızın başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. **Lütfen ankete isminizi yazmayınız.** Katkınız için çok teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL

Hanifi Mehmet İTİK

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 25 veya altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 -45 () 46 ve üzeri

En son mezuniyetiniz: () İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Lisans () Yüksek Lisans/Doktora

Çalıştığınız pozisyon (göreviniz): (Lütfen Yazınız).

İdari göreviniz var mı? : () Evet () Hayır

Aylık geliriniz: () 40000 TL veya altı () 40001-55000 TL () 55001-60000TL () 60001 TL ve üzeri

Meslekte kaçınıcı yılınız? () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri

ETİK LİDERLİK Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili boşluklara uygun işaretler koyarak belirtiniz (X ile işaretleyiniz).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu Kurumda, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	()	()	()	()	()
Bu Kurumda, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.	()	()	()	()	()
Bu Kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	()	()	()	()	()
Bu Kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	()	()	()	()	()
Bu Kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	()	()	()	()	()
Bu Kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	()	()	()	()	()
Bu Kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	()	()	()	()	()
Bu Kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	()	()	()	()	()
Bu Kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	()	()	()	()	()
Bu Kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	()	()	()	()	()

İŞE YABANCILAŞMA Aşağıda işinize ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Size en uygun olan kutucuğu işaretleyerek düşüncenizi belirtiniz (X ile işaretleyiniz).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumda olmadığım zamanlarda kendimi boşluktaymış gibi hissediyorum.	()	()	()	()	()
Meslektaşlarım tarafından takdir edilmeyi önemsemiyorum.	()	()	()	()	()
Memurluğun yapılabilecek en iyi meslek olduğunu düşünmüyorum.	()	()	()	()	()
Kurumda işim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınıyorum.	()	()	()	()	()
Kurumda kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu yaşıyorum.	()	()	()	()	()
Astlarımla başarı ya da başarısızlığımdan kendimi sorumlu tutuyorum.	()	()	()	()	()
Kurumda, görev yaptığım birimdeyken kendimi daha gergin hissediyorum.	()	()	()	()	()
ÖRGÜTSEL İKLİM Aşağıdaki ifadeler ne derece katıldığınızı ilgili boşluklara uygun işaretler koyarak belirtiniz (X ile işaretleyiniz).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumun resmi ve yazılı etik kuralları vardır.	()	()	()	()	()
Kurumumuzdaki “etik kurul” etik dışı davranışları ciddiyletmele inceler.	()	()	()	()	()
Etik ilkeler, kurum politikaları ve yönetim kademelerindeki süreçler ve yaklaşımlarla desteklenmektedir.	()	()	()	()	()
Kurumum, paydaşlarına etik kurallarını açıklamıştır.	()	()	()	()	()
Kurumumda etik kültürün gelişmesi için sürekli eğitimler verilmektedir.	()	()	()	()	()

Anketimiz sona ermiştir. Teşekkürler.

Ek 2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.12.2024-246155



T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU
KARARI



Karar Tarihi
12.12.2024

Karar Sayısı
336

Oturum Sayısı
14

Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 20.11.2024 tarihli ve E-83542712-050.99-241483 sayılı yazısı gereği, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı 222208020 numaralı öğrencisi Hanifi Mehmet İTİK'in yüksek lisans tezi olarak yürüttüğü "Etik Liderlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Örgüt İkliminin Rolü-Kamu Çalışanları Örneği" başlıklı araştırma önerisi üniversitemiz etik kurulu tarafından incelenmiş olup, araştırma önerisinin etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.

Prof.Dr. Ali Savaş BÜLBÜL
Başkan
BELGENİN ASLI ELEKTRONİK İMZALIDIR

ÖZ GEÇMİŞ

doğumlu olan Hanifi Mehmet İTİK, ortaöğretim öğrenimini Malatya Lisesinde, lisans öğrenimini ise 2009 yılında Malatya İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünde tamamladı. 2012 yılından beri Bayburt Üniversitesi bünyesinde idari personel olarak görev yapmaktadır.

